

ОТВЕТСТВЕННАЯ ПРЕСС-СЛУЖБА



Взгляд

изнутри

## От автора

На протяжении последних лет мне посчастливилось совершить ряд поездок по различным центрально-европейским и евроазиатским странам в качестве участника Программы Государственного департамента США по ораторскому искусству. В ходе этих поездок у меня были встречи со многими представителями правительства, и на основе собственного опыта как журналиста, так и сотрудника пресс-служб ряда американских правительственных организаций я давала им советы о том, как в наиболее эффективной форме поддерживать связи с общественностью.

Данная книга - это прямой ответ на многие вопросы, которые мне задавали в ходе этих поездок. Она написана в форме своего рода «карманной книги» и рассчитана на руководителей правительства и лиц, связанных с информацией о работе правительства, которые хотели бы создать эффективный механизм общения СМИ и правительства. В сборник вошли материалы, отражающие интересовавшие сотрудников пресс-служб вопросы как с точки зрения специфических тем, так и уровня детализации.

Обсуждаемые в книге вопросы не носят, естественно, какой-либо эксклюзивный характер для той или иной части света; большинство из них - те же самые или схожие с теми, которые задавали мне как в США, так и в других странах. Как я веду себя с прессой во время кризисных ситуаций? Как я преподношу информацию, которую правительственное лицо, на которого я работаю, хочет, чтобы в народе поняли и приняли? Как я веду себя после получения запроса на интервью? Как я провожу пресс-конференцию? Как мне удастся сочетать потребность пресс-службы в долговременной информационной стратегии с ее обязанностями работать с прессой на каждодневной основе? Насколько дружественными могут и должны быть отношения сотрудников правительственных пресс-служб и журналистов?

Тема, которая не нашла отражение в книге, но с которой связаны многие поднятые мною вопросы, относится к так называемым «лучезарным законам» в США - Акту свободы информации и требованиям быть открытым обществом. Для получения информации по этой теме я рекомендую читателям обратиться к книгам «Прозрач-

ность в правительстве» и «Страницы демократии номер 10: право народа знать», подготовленным Офисом международных информационных программ Госдепартамента США.

Включенные в подборку «взгляд изнутри» материалы отражают помимо всего прочего и мой собственный практический опыт в США. Мне довелось наблюдать за тем, как правительство общается с внешним миром, как извне в качестве репортера, готовившего материалы о работе правительства, так и изнутри в качестве сотрудника правительственной пресс-службы, работающего с журналистами. В качестве журналиста мне довелось освещать деятельность правительств всех уровней - от местного до общенационального. В качестве представителя правительственной пресс-службы я отвечала на вопросы и сотрудничала с представителями региональной, национальной и международной прессы. И как президент Вашингтонского пресс-клуба и представитель ряда исполнительных правительственных групп я из первых рук познавала важность профессиональных организаций, благодаря которым у вас есть возможность поделиться опытом, поговорить о собственных проблемах и достижениях со своими коллегами.

И, наконец, наблюдая как внутри, так и извне США, я убедилась, сколь важна роль правительственных пресс-секретарей и журналистов в демократическом обществе, а также в том, как они могут взаимодействовать в информировании общества о деятельности правительства и реагировать на его озабоченности.

- Маргерит Х. Салливан

# СОДЕРЖАНИЕ

## Глава 1

### Чем занимается пресс-служба

Чем является и чем не является  
правительственная пресс-служба  
Журналисты и сотрудники правитель-  
ственных пресс-служб  
Обязанность работать с прессой

## Глава 2

### Работа представителя по связям со СМИ

Функции официального представителя  
по связям с прессой  
Определение статуса представителя  
по связям со СМИ  
Полномочия и координация  
Отношения с другими пресс-службами  
Официальный представитель, пользую-  
щийся доверием

## Глава 3

### Как работает пресс-служба

Долгосрочные и краткосрочные задачи  
Распределение работы  
Текущая деятельность правительственной  
пресс-службы  
Совещания  
Выборка и мониторинг материалов  
прессы  
Телефонные контакты  
Правильно распределять трудовые  
ресурсы  
Необходимость координации

## Глава 4

### План информационного взаимодей- ствия

Сообщение начинается с руководителя  
Подготовка плана информационного  
взаимодействия  
Подготовка информационной кампании  
в СМИ

## Глава 5

### Работа над сообщением

## Глава 6

### Инструменты пресс-службы

## Глава 7

### Пресс-релизы, анонсы и справки: пристальный взгляд

Пресс-релизы

Анонсы

Справки

## Глава 8

### Интервью: более пристальный взгляд

Оценка заявки на интервью  
Определение основных правил  
После того как интервью согласовано  
Во время интервью  
Не отклоняться от темы  
Эффективное выступление по телевидению  
После интервью

## Глава 9

### Пресс-конференции

Перед пресс-конференцией  
Если пресс-конференция проходит  
в чужом помещении  
На пресс-конференции  
После пресс-конференции

## Глава 10

### Кризисная связь

До кризиса  
Во время кризиса  
После кризиса

## Глава 11

### Планирование событий

Планирование внутреннего события  
Планирование внешнего события

## Глава 12

### Этика: кодексы поведения

### Коротко...

Что можно делать, а что нет в отношениях со  
СМИ  
Когда имеешь дело с ошибкой или плохими  
новостями  
Организационные мероприятия  
СМИ  
Создать условия для фотокорреспондентов  
Планы проведения мероприятий для  
прессы и имена участников  
Организация пресс-пулов  
Место проведения мероприятия  
Информационный журнал  
В Интернете

# 1 Чем занимается пресс-служба

«Народное правительство без общедоступной информации или способов ее получения - это ничто иное как пролог к фарсу или трагедии, или, возможно, и к тому и к другому», - сказал в 1822 году четвертый президент США Джеймс Мэдисон.

«Дайте людям возможность быть в курсе событий, и страна будет в безопасности», - сказал в 1864 году шестнадцатый президент США Авраам Линкольн. Эти американские президенты говорили о том, как работает демократия. Их слова не теряют актуальность и сегодня.

Чтобы осуществлять власть, нужно иметь возможность делать выбор, основанный на информации, и принимать независимые решения. Это может произойти, только если обладать фактической, достойной доверия информацией. Ее можно получить из независимых СМИ. Независимые СМИ выполняют функцию гражданского контроля над правительством. СМИ информируют общественность о деятельности правительства и побуждают к дискуссии. Они заставляют государственных чиновников соответствовать высочайшим стандартам и сообщают о том, сохраняет ли правительство доверие общества или нет.

Американская революция 18-го века породила мысль о том, что правительство должно быть подотчетно народу и что люди, работающие в правительстве, являются слугами общества. Но служение обществу - это дорога с двусторонним движением. В условиях демократии служение народу - это функция как СМИ, так и государственных чиновников.

Как сказал президент США Джон Ф. Кеннеди: «Приток идей, способность принимать обдуманные решения, возможность критиковать - все основания, на которых покоится политическая демократия, в значительной степени зависят от информации».

Чем является и чем не является правительственная пресс-служба

Центром всей системы общения правительства с народом является правительственная служба по связям с общественностью», - говорит Шейла Тейт, работавшая пресс-секретарем первой леди США Нэнси Рейган в начале 1980-х годов и вице-президента Джорджа Буша во время его победной президентской кампании 1988 года. Согласно Тейт: «Правительственная пресс-служба - это тот канал, через который СМИ ежедневно получают информацию о деятельности правительства».

Главная задача правительственной пресс-службы - это объяснить гражданам, как политика и программы правительства отражаются на их жизни. Эта сторона работы пресс-службы делает общедоступными заботы и планы правительственных чиновников, что помогает обществу понять, как на его жизни могут отразиться те или иные действия правительства.

«Правительства располагают таким большим объемом информации, что им необходим эффективный способ доведения ее до граждан, и тогда на сцену выходит представитель правительственной пресс-службы, - говорит Майк Маккэрри, бывший пресс-секретарь президента Билла Клинтона. - Этот человек, как репортер, работающий внутри правительства, собирает информацию для общественности».

Таким образом, сотрудники правительственной пресс-службы выполняют две основных задачи. Имея дело со СМИ, они играют роль адвоката правительства, разъясняя положительные стороны его действий. Они исправляют ошибочную информацию и пытаются

облегчить понимание и интерпретацию уже имеющейся информации. Но они выступают адвокатами СМИ перед правительством, доводя до него запросы репортеров, например, желание написать репортаж на тему, которую чиновники могут быть, а могут и не быть готовы обсуждать. По сути представители пресс-службы зачастую выполняют репортерскую работу, собирая информацию для СМИ и разъясняя, что хотел сказать прессе правительственный эксперт.

«Работа пресс-секретаря заключается в том, чтобы изложить позицию и мысли президента так, что это позволило бы ему четко спланировать свои дальнейшие действия, помогая в то же время прессе узнать, чем занимается правительство, - сказал Ари Флейшер, пресс-секретарь президента Джорджа Буша в Белом доме. - Это тонко сбалансированная деятельность, которая позволяет осторожно лавировать на службе сразу двум господам».

Работа представителя пресс-службы - это одновременно и настойчивость, с какой он стремится выделить некоторые информационные аспекты, и быстрота реакции, с какой даются ответы на вопросы репортеров. Так, например, в США Белый дом ежедневно выпускает полдюжины пресс-релизов, сообщающих о новых программах, назначениях или действиях президента, на которые он хотел бы обратить внимание прессы. В то же время репортеры, освещающие события в Белом доме, обращаются в пресс-службу с вопросами о том, какие статьи, по мнению представитель Белого дома, было бы желательно, а какие нежелательно публиковать.

«Наша работа все же состоит не только в распространении информации,» - считает Йони Инман, президент Национальной ассоциации сотрудников государственных пресс-служб



(НАСГП). «Мы не только осуществляем связь между нашими правительствами и народом и придаем выпускаемой правительством информации форму, доступную для общественности, но и должны знать, что происходит вокруг, в окружающей действительности, и доводить эту информацию до наших правительственных чиновников», - говорит Инман. Но сотрудник правительственной пресс-службы не маг, который может создать видимость успешного функционирования не способной на это политики или программы. В своем информационном обращении к вновь избранным главам правительств штатов НАСГП указывает на то, что связи с общественностью не могут служить заменой эффективным программам или стоящим идеям. Пресс-секретарь не может создать образ честного чиновника, если тот нечестен. Он или она не могут представить правительство ответственным и чутко реагирующим на проблемы, если эти проблемы продолжают существовать и нет достаточных усилий к тому, чтобы их решить. Пресс-служба не может убеждать СМИ в открытости правительства, если оно таковым не является, и в умении правительственного чиновника управлять, когда он на это не способен. Пресс-служба также не может информировать о целях правительства, если его руководители не имеют об этом четкого представления.

### Журналисты и сотрудники правительственных пресс-служб

Не следует предполагать, что сотрудники правительственных пресс-служб - это друзья или враги журналистов. Журналистам следует быть нейтральными наблюдателями за правительством, его действиями и планами. В условиях демократии пресса и правительство не могут быть партнерами. Они - нейтральные противники с различными функциями. Каждая сторона должна уважать роль другой и осознавать, что между ними все же существуют нейтральные, но напряженные отношения. С одной стороны эти отношения временами выражаются в том, что чиновники пытаются дать свою версию событий или вообще избежать огласки, в то время как пресса ищет ошибки в их действиях и настаивает на том, чтобы информация была обнародована. С другой стороны отношения иногда становятся взаимопользными. Журналистам бывает необходимо, чтобы представители правительственной пресс-службы помогли им понять планы и действия правительства, а правительственные

чиновники нуждаются в том, чтобы журналисты донесли до общества информацию о действиях и планах правительства.

Некоторые сотрудники правительственных пресс-служб рассчитывают на то, что журналист, являющийся в обычной жизни его другом, не будет писать статью негативного характера, однако профессиональный журналист не позволяет дружбе с чиновником становиться на пути его статьи. Быть журналистом - это значит быть «при исполнении» 24 часа в сутки, и хороший журналист никогда не забывает о своем долге.

«Представитель пресс-службы должен иметь сердечные, но профессиональные отношения с журналистами, - говорит Майк Маккэрри (бывший пресс-секретарь президента Клинтона в Белом доме). - Они, репортеры, должны делать свою работу, а вы, представители пресс-службы, - свою. Вы с репортером можете быть друзьями, но должны помнить, что журналисты, как и вы сами, всегда на работе».

Правительственным чиновникам следует уяснить основные правила, по которым выступают с тем или иным заявлением - «не для записи» или «на основе анонимности». Лучше всего при этом никогда не говорить и не делать того, чего вы бы не хотели увидеть на следующий день на первых полосах газет.

«У представителей пресс-службы могут быть с журналистами дружественные профессиональные отношения, но натянутые личные, - говорит президент НАСПИ Йони Инман. - Придет время, когда репортеру понадобится задать сложный вопрос, написать или выпустить в эфир репортаж, который вам не нравится. Вы не можете просто полагаться на дружбу. Всегда что-то да пострадает - или дружба, или профессиональные отношения. Но вам необходимо поддерживать профессиональные отношения. Вам нужно иметь возможность позвать репортера и сказать: «Ты и вправду раздул эту историю».

### Обязанность работать с прессой

Помимо всего прочего представитель правительственной пресс-службы не должен препятствовать подготовке репортажа. Госслужащие не вправе решать, что общественность должна знать, а что - нет. Их работа состоит в том, чтобы довести информационные материалы до всех журналистов, даже настроенных менее чем дружелюбно. «Хороший пресс-секретарь обязан ответить

Чтобы осуществлять власть,  
нужно иметь возможность  
делать выбор, основанный  
на информации, и принимать  
независимые решения. Это может  
произойти, только если обладать  
фактической, достойной доверия  
информацией. Ее можно получить  
из независимых СМИ.

на каждый запрос об информации, исходящий от любой легальной организации, работающей в системе новостей, даже если ответом будет просто: «Я вернусь к этому вопросу позже, - говорит Джулиана Гловер, пресс-секретарь вице-президента Дика Чейни. - Обычная вежливость должна служить основным правилом. Даже если в данный момент пресса настроена враждебно, наступит время, когда они вам понадобятся для распространения сообщения. И когда такой момент придет, они не забудут, кому обязаны».

Некоторые правительственные чиновники выражали удивление, когда во время пресс-конференции журналисты задавали им вопросы, не относящиеся к теме. Это нормальное явление. Доступ журналистов к правительственным чиновникам может быть ограничен, и они задают вопросы тогда, когда человек им доступен, даже если задаваемые вопросы к теме не относятся. Это один из аспектов деятельности независимой прессы.

«Пресс-службы можно рассматривать не только как подачку правительства или показатель его эффективности, но и как данность, проистекающую из природы свободного общества и отношения государства к гражданину, - пишет Стивен Хесс, специалист в области изучения основ президентской власти в книге «Связь между правительством и прессой: представители пресс-служб и их функции». - Что может быть естественной для правительства в условиях демократии, чем делать общедоступной информацию о том, как оно управляет?».

В демократическом обществе, пишет Хесс, общение с прессой - это долг.

## 2 Работа представителя по связям со СМИ

Для эффективной работы главный представитель по связям со СМИ или пресс-секретарь должен поддерживать близкие, основанные на взаимном уважении отношения с должностным лицом, которое он или она представляет, будь-то премьер-министр, президент, министр или руководитель ведомства.

Официальный представитель должен быть знаком с позицией должностного лица по разнообразным вопросам и иметь прямой доступ к нему или к ней. Официальный представитель должен иметь возможность сообщить неотложные новости непосредственно должностному лицу во время заседаний, минуя личного секретаря или другого помощника. Хотя такая гибкость полномочий может вступать в противоречие с установленным графиком, она дает возможность правительству быстро реагировать на вопросы, связанные со СМИ.

Представитель по связям со СМИ также должен участвовать в принятии решений, чтобы те, кто определяет политику, понимали, как повлияют предложенные ими действия на взаимоотношения с общественностью. Если представитель по связям со СМИ не участвовал в разработке политических решений в качестве официального представителя, ему или ей будет трудно понять политический контекст и разъяснить СМИ данное политическое решение.

«Очень важно, чтобы специалист по распространению информации входил в стратегическую команду», - говорит Йони Инман из Национальной ассоциации сотрудников государственных пресс-служб (НАСПП). - Если государственный чиновник планирует предпринять какое-либо действие, вам необходимо знать, как оно будет воспринято. Лучше пригласить специалиста по распространению информации для участия в обсуждении на ранних стадиях работы, чем столкнуться с необходимостью исправлять положение задним числом, имея дело с неожиданной отрицательной общественной реакцией, возникшей из-за

того, что специалист, чувствующий общественное настроение, вовремя не был подключен к работе».

### Функции официального представителя по связям с прессой

По утверждению эксперта по вопросам президентской системы правления Стивена Хесса, 50 процентов времени официального представителя по связям с прессой на федеральном уровне в США обычно занимают ответы на вопросы журналистов; 25 процентов времени уходит на дела ведомства и на то, чтобы быть в курсе событий, еще 25 процентов - на подготовку материалов и мероприятий.

При более пристальном взгляде на вышеперечисленные функции в работе представителя по связям со СМИ можно выделить следующие направления:

- Проведение регулярных или специальных брифингов в качестве официального представителя должностного лица.
- Ежедневные дела пресс-службы.
- Содействие в разработке политического курса и стратегии информирования о нем СМИ и общественности.
- Планирование и проведение кампаний в СМИ по распространению согласованных долгосрочных материалов.
- Удовлетворение запросов СМИ.
- Подготовка интервью и брифингов с государственными чиновниками для прессы.
- Консультации с государственными чиновниками и их аппаратом по вопросам отношений с прессой и потенциальной реакции СМИ на предложенные политические решения.

- Контроль за подготовкой выступлений, или, по меньшей мере, просмотр готовых речей и сообщений.
- Организация разного рода мероприятий, например, пресс-конференций.
- Подготовка пресс-релизов, справок и других материалов.
- Осуществление связи с другими государственными пресс-службами или надзор над ними.
- Организация подвоза и размещения в гостиницах приезжающих журналистов.
- Аккредитация журналистов.
- Внутренний и внешний контроль за материалами пресс-службы.
- Анализ эффективности проведенного мероприятия и выработка рекомендаций на будущее.

### Определение статуса представителя по связям со СМИ

При определении статуса официального представителя ответственность в первую очередь ложится на государственного чиновника, которого он или она представляет. Это должностное лицо совместно со своим представителем должно выработать принципы организации пресс-службы, определить ее обязанности. При этом должностное лицо должно принять решения по трем ключевым вопросам:

- Насколько доступным/ой для прессы он/она хочет быть?
  - Каковы будут отношения официального представителя с другими членами аппарата данного должностного лица?
  - Каковы будут отношения между отделом печати и другими министерствами и отделами? Это особенно важно, если должностное лицо является главой правительства или министерства с подразделениями.
- Государственный чиновник также должен рассмотреть более мелкие вопросы:
- Как часто он или она будут давать интервью?
  - Как часто он или она будут проводить пресс-конференции?
  - Может ли официальный представитель выступать от его/ее лица? Или только сам государственный чиновник будет давать брифинг для журналистов?

В идеале государственный чиновник открыт для прессы, часто проводит пресс-конференции и имеет официального представителя, который может говорить от его/ее име-

ни. Например, в Белом доме пресс-секретарь проводит ежедневно пресс-брифинги с приглашением телевидения, но отходит в сторону, когда президент сам выступает перед журналистами.

«Для того, чтобы пресс-секретарь работал эффективно, он должен быть доступен для журналистов, хорошо информирован и должен верить в важность прессы в условиях демократии, - считает Ди Ди Майерс, бывший пресс-секретарь президента Билла Клинтона. - Демократия без свободной печати невозможна, и хотя пресса иногда может казаться навязчивой, ей необходимо оставаться свободной. Пресс-секретарь должен понимать миссию прессы и работать, исходя из этого».

### Полномочия и координация

Проблема полномочий представителя по связям со СМИ по отношению к другим членам аппарата государственного чиновника также является важной. Здесь возникают следующие вопросы:

- Осуществляются ли все контакты с прессой на начальном этапе через представителя по связям со СМИ, и имеет ли он/она больший авторитет во взаимоотношениях со СМИ, чем другие члены аппарата?
- Уполномочены ли другие службы отвечать на вопросы, не касающиеся их непосредственной деятельности, не проконсультировавшись первоначально с пресс-службой? Например, если корреспондент звонит в офис личного секретаря с простым вопросом о времени проведения какого-либо мероприятия, нужно ли переадресовать этот вопрос пресс-службе, или личный секретарь может сам на него ответить?
- Кто должен просматривать пресс-релизы, тексты выступлений и официальные заявления пресс-службы?
- Должен ли другой высокопоставленный сотрудник администрации, например, глава персонала офиса, иметь полномочия по утверждению официальных заявлений?
- Будет ли официальный представитель иметь доступ к высокопоставленным сотрудникам офиса?

Недавно в офисе одного нового губернатора США произошел настоящий хаос из-за того, что губернатор не уделял внимания координации работы своего аппарата. Средства массовой информации получили три разных сообщения о целях губернатора от главы администрации, главного аналитика и, наконец,

от пресс-секретаря. СМИ сообщили о беспорядке в губернаторском офисе, и общественный рейтинг губернатора стремительно пошел вниз. Только тогда, когда взаимодействие с прессой было интегрировано в деятельность всего аппарата, удалось выработать логически последовательное общение с прессой, освещение в печати улучшилось, и общественность стала поддерживать программы губернатора.

«Без координации хорошо выполнить работу нельзя», - говорит Сьюзен Кинг, бывший заместитель секретаря по связям с общественностью Министерства труда, жилья и городского развития США. В отсутствие координации произойдет следующее, предсказывает Кинг: «Сотрудник аппарата будет утверждать, что представляет своего начальника, главу подразделения, но не главу всей организации. Каждый подчиненный должен чувствовать, что выражает позицию руководителя самого высокого уровня, в противном случае возникает напряженность».

Лучше всего, когда пресс-секретарь координирует все связи персонала со СМИ. Как минимум, пресс-секретарю необходимо как можно скорее узнать, общался ли какой-либо сотрудник с представителями прессы и какие темы обсуждал. В отсутствие четких процедур администрация может давать прессе противоречивую информацию, общественность останется в замешательстве и, в конечном счете, перестанет доверять правительству.

Для государственного чиновника и его/ее пресс-службы должно быть установлено правило: никаких неожиданностей или, по крайней мере, как можно меньше неожиданностей.

Правило «без неожиданностей» крайне важно в отношениях между центральным офисом правительства и правительственными департаментами, так же как и между министерством и его отделами. Важно определить, как деятельность на уровне кабинета вписывается в общую программу отношений правительства и СМИ, и какая роль в этом принадлежит официальному представителю. Большая часть текущих дел правительства выполняется через секретариат кабинета министров и министерства, деятельность которых, в идеале, должна быть скоординирована. Ключевым вопросом является степень контроля, которую государственный чиновник центрального аппарата хочет и может поддерживать по отношению к общественно-информационной деятель-

Работа официального представителя требует соблюдения баланса разнообразных отношений - с государственным чиновником, которого он или она представляет, с другими высокопоставленными чиновниками из аппарата правительства, с прессой и должностными лицами, которые остаются на своих постах при смене правительства в результате выборов.

ности учреждений на уровне кабинета. То же относится и к тому, как министерство руководит своими отделами.

Координация является ключевым пунктом для большей части пресс-служб США. Например, центральная служба по связям с общественностью Министерства финансов США проводит еженедельную тематическую телефонную конференцию с отделами по связям с общественностью своих подразделений. Одна еженедельная телефонная конференция посвящена правоприменению, и в ней участвуют пять подразделений по правоприменению и надзору; вторая предназначена для внутренних финансовых управлений.

Посредством таких телефонных совещаний центральная служба по связям с общественностью Министерства финансов может скоординировать и проконтролировать ключевые вопросы, с которыми придется иметь дело в ближайшие недели. Министерство также располагает системой быстрого реагирования, и пресс-службы его отделов могут уведомить центральную службу о возникновении спорного вопроса. Если вопрос имеет политический характер, подразделение по надзору, в состав которого входят постоянно работающие сотрудники по связям с общественностью, обращается за ответом в пресс-службу Мини-

стра финансов США, где работают специалисты по политическим вопросам.

### Отношения с другими пресс-службами

При организации центральной пресс-службы необходимо рассмотреть также следующие вопросы:

- Какие отношения будут между главной пресс-службой и подчиненными службами информирования общественности?
- Как между ними будет происходить обмен информацией? Будут ли они проводить еженедельные совещания или телефонные конференции? Будут ли они информировать друг друга о программах своих мероприятий?
- Должны ли полномочия главного пресс-секретаря распространяться на пресс-службы уровня кабинета?
- Кто будет заниматься приемом на работу официальных представителей в министерствах и ведомствах? Будет ли это главный официальный представитель государственного чиновника или глава конкретного ведомства? Если подбором кадров занимается центральная пресс-служба, то главный официальный представитель будет осуществлять контроль над содержанием передающихся сообщений, а это может оказаться крайне неудобным для главы министерства. В лучшем случае, когда установлены отношения сотрудничества и координации, пресс-секретари ведомств координируют свои действия с главным официальным представителем, но имеют полномочия планировать и осуществлять мероприятия в пределах своей компетенции.
- Какие новости высокопоставленный государственный чиновник объявляет от имени офисов кабинета?
- Как подчиненные службы вписываются в общую стратегию в отношениях со СМИ?
- Какие материалы, как-то - пресс-релизы, интервью, тексты выступлений, должны пройти через центральную государственную пресс-службу перед распространением, и каким образом это осуществляется?
- В каких случаях встает вопрос о запрете на распространение информации, которая исходит от государственного чиновника? Какие процедуры установлены для получения информации от других ведомств и министерств? Речь может идти об обмене информацией между министерствами о намеченных программах, о регулярном

проведении совещаний для обсуждения плана действий и об обмене информацией о предстоящих событиях.

Вот пример неразберихи, которая возникла в пресс-службе губернатора одного из штатов США. Пресс-секретарь губернатора не оценил важность согласования сообщений в тот день, когда произошли сразу три официальных события: одним из должностных лиц правительства штата была объявлена программа, и это событие получило широкое освещение в печати. Второй чиновник объявил о новом проекте, это событие было освещено в меньшей степени. Губернатор объявил о еще одной программе, и пресса на это практически не отреагировала. Пресс-служба каждого чиновника действовала совершенно самостоятельно, несмотря на то, что последней инстанцией в решении любого вопроса являлся губернатор. Среди сотрудников пресс-служб не проводилось никаких совещаний, календарь мероприятий согласован не был, и в результате - конкуренция сообщений в прессе, при этом каждое сообщение умалало воздействие двух других.

После того, что произошло, пресс-секретарь губернатора стал ежемесячно проводить совещания с пресс-секретарями офисов кабинета губернатора. Каждую неделю он получал от них календарные планы с запланированными на следующий месяц сообщениями для прессы и обязал одного из сотрудников составить сводный календарный план. Когда пресс-секретарь обнаружил, что два крупных выступления перед прессой запланированы на один и тот же день, он потребовал, чтобы одно из них было отложено. Сообщения для СМИ были согласованы, и борьбе губернатора с кабинетом за внимание прессы был положен конец. Пресс-секретарь, как минимум, должен быть заранее проинформирован подчиненными ему представителями по связям со СМИ о любых потенциально затруднительных вопросах или фактах раскрытия информации. Лучший выход в подобных обстоятельствах - дать высокопоставленному государственному чиновнику или министру возможность сообщить положительные новости, а с плохими новостями выступить подчиненным пресс-службам.

## Официальный представитель, пользующийся доверием

Какими чертами должен обладать хороший пресс-секретарь?

По словам бывшего пресс-секретаря президента Майка Маккэрри, пресс-секретарь не может быть без «чувства юмора, огромного терпения, умения говорить и быстро писать и бескомпромиссного отношения к правде».

«Доверие, - говорит он, - самое важное приобретение официального представителя».

В своей книге «Связь между правительством и прессой» Стивен Хесс пишет, что представителям по связям со СМИ необходимы выносливость, любознательность, доброжелательность, хорошая память, вежливость, стойкость в условиях стресса, понимание человеческой психологии, способность предугадать и улаживать процедурные детали. Также полезна способность быстро запоминать факты. Официальный представитель должен уметь действовать в непредсказуемой ситуации, справляться одновременно с несколькими задачами, уметь работать в условиях, когда его/ее постоянно отвлекают, уметь быстро реагировать, быть беспристрастным по отношению к репортерам - то есть не отдавать никому предпочтения. Кроме того, официальный представитель должен быть человеком высокой персональной этики и цельной натурой.

Жизненно важно, чтобы официальный представитель поддерживал доверие к себе и к должностному лицу, которое он представляет. Для эффективной работы пресс-секретарю необходимо, чтобы ему доверяла пресса; ему или ей не будут верить, если журналисты в прошлом получали ответы, которые вводили их в заблуждение. «Усилия правительства по работе со СМИ оказываются напрасными, когда СМИ не доверяют официальному представителю или когда он находится вне информационного потока внутри правительства», - говорит бывший пресс-секретарь Шейла Тейт.

За последние годы роль официального представителя становится все более трудной из-за быстроты появления новостей и необходимости обеспечивать их круглосуточную доступность. В обязанности официального представителя входит решать, кто в какой ситуации должен делать сообщение.

«Вы можете столкнуться с необходимостью определить, какое сообщение люди должны услышать в данный момент и кому лучше всего с этим сообщением выступить,» - говорит Йони Инман из НАСПП. В качестве

примера она приводит тройное убийство.

«В этой ситуации людям важно услышать, - говорит она, - что они находятся в безопасности и что ничего подобного с ними не случится. Наиболее эффективно такое сообщение мог бы передать не специалист по связям с общественностью, а капитан полиции в форме. В каждом отдельном случае вам следует искать человека, наиболее эффективно сообщающего данную информацию».

Помимо задачи предоставления информации на официальном представителе лежит обязанность сделать работу корреспондентов как можно более удобной.

«Помните, что физические нагрузки, связанные с журналистской работой, и длинный рабочий день превращают репортеров в раздраженных людей, - говорит Майк Маккэрри. - Вы должны попытаться удовлетворить основные потребности журналистов. Убедитесь в том, что у них есть еда и питье, что создана рабочая обстановка, в которой им удобно готовить и отправлять репортажи, и что служащие государственной пресс-службы оказывают им помощь».

Итак, работа пресс-секретарей требует согласования многочисленных отношений - с государственным чиновником, которого он или она представляет, с остальной частью высокопоставленного государственного аппарата, с прессой и с «несменяемыми» чиновниками, особенно если он или она является политическим назначенцем. Кроме того, официальный представитель должен уметь оказываться вблизи своего руководителя, когда может быть тому полезен, и скрыться в тени, когда его руководитель находится в центре внимания прессы.

«Наиболее важно помнить одну вещь, - говорит бывший пресс-секретарь президента Ди Ди Майерс, - что даже при том, что время от времени работа может быть трудной, раздражать и вызывать чувство неудовлетворенности, именно на правительственных пресс-службах лежит ответственность за правильную передачу информации прессе. Это неотделимо от самой сути демократии».

«Лучше всего система работает тогда, когда обеспечивает высокую степень открытости для прессы, - говорит Майерс. - Открытости бояться не надо».

# Что можно делать, а что нет в отношениях со СМИ

---

## Что делать

- ВСЕГДА говорите правду.
- Будьте честными и точными. От этого зависят доверие к вам и ваша репутация.
- Если вы не знаете ответа на вопрос, признайтесь в этом. Пообещайте ответить на него позднее и сделайте это как можно быстрее.
- Исправляйте ошибки немедленно. Скажите, что дали неадекватный ответ и хотели бы устранить недоразумение.
- Не пользуйтесь жаргоном. Говорите четко и ясно.
- Имейте в виду, что все, что вы говорите, предназначено для печати.
- Будьте со СМИ открытыми, насколько это возможно.
- Сообщите корреспондентам, если появившаяся статья неточна. Вежливо укажите на то, что было неправильно, и обоснуйте это.
- Заведите и поддерживайте список достижений. Чаще обновляйте его. События происходят настолько быстро, что вы можете забыть, чего достигли вы, должностное лицо, которое вы представляете, ваше министерство или правительство.
- Всегда перезванивайте или просите помощника перезванивать корреспондентам, учитывая при этом временные сроки, в которые им нужно уложиться.
- Старайтесь добыть для корреспондентов ту информацию, которую они хотят, даже если это требует дополнительных усилий, например, придется задержаться на работе или доставить материал непосредственно в руки.
- Не теряйте чувство юмора.

## Чего не следует делать

- НИКОГДА не лгите.
- НИКОГДА не говорите: «Без комментариев».
- Не занимайтесь импровизацией, беспочвенными предположениями и гаданием. Хорошие корреспонденты проверяют факты. Если вы окажетесь не правы, доверие к вам будет подорвано.
- Не пытайтесь перевести свой комментарий в категорию «не для печати» после того, как вы его уже произнесли.
- Старайтесь отвечать на все вопросы.
- Не сообщайте ничего, пока не получите всю информацию. Не делайте заявления, пока не подготовили официального сообщения для печати и справки. Если этот материал подготовлен к пресс-конференции, то после его оглашения можете дать разъяснения журналистам.

# Когда имеешь дело с ошибкой или плохими новостями

---

## Что делать с ошибками

Если в статье вас неверно цитируют или появляется дезинформация, действуйте быстро. Поговорите с корреспондентом. Не угрожайте. Имейте на руках факты и исходите из того, что все ваши поправки будут опубликованы. Если у вас ничего не получится с данным корреспондентом, идите к его или ее редактору. Вы можете требовать признания ошибки или ее исправления, и так поступают многие. Но есть и другое мнение: снова вытаскиваемая на поверхность дезинформация тем самым опять превращается в новость. С наличием Интернета, однако, дезинформация остается доступной постоянно. По этой причине требовать исправления - это тот путь, которому часто отдают предпочтение. Что вы выберете для себя, зависит от самой ошибки и ее серьезности. Но, как минимум, вы должны связаться с репортером и добиться опровержения дезинформации или неправильного цитирования.

## Что делать с плохими новостями

- Не лгите.
- Не пытайтесь скрыть. Если вы лжете или скрываете, вы потеряете доверие.
- Не уклоняйтесь от ответов на телефонные звонки репортеров.
- Подтвердите наличие проблемы.
- Объясните, как она решается.

«Чувство неудовлетворенности является неотъемлемой принадлежностью этой работы, - утверждает бывший пресс-секретарь вице-президента Дэвид Беквит. - Если у вас нет чувства юмора, то эта работа покажется вам по-настоящему мрачной».

# 3 Как работает пресс-служба

При том, что правительственные пресс-службы в Соединенных Штатах, которых существует великое множество, устроены по-разному, все они призваны выполнять две одинаковые функции. Они имеют дело с прессой и держат своих коллег в правительственных структурах в русле интересов прессы.

Некоторые занимаются исключительно отношениями с прессой; сфера деятельности других охватывает весь комплекс вопросов, связанных с информационным обеспечением, включая публикации, речи и выступления и даже вопросы законодательного характера. Есть несколько способов кадровой организации пресс-служб. Многие из них повторяют структуру редакций газет. Когда редакция имеет ограниченное число сотрудников, как в случае с небольшой газетой или информационным агентством, разделение труда носит неформальный характер и большинство сотрудников являются специалистами широкого профиля. Если же речь идет о более крупной структуре, например, то как и в более крупном информационном агентстве в штат могут быть включены несколько сотрудников, работающих со СМИ, при этом каждый из них может иметь «специализацию» или конкретное задание. В других случаях пресс-службы формируются по принципу работы с конкретными категориями СМИ, когда одни сотрудники занимаются вопросами взаимодействия только с печатными СМИ, другие - с телевидением и радио. Численность штатных сотрудников также зависит от числа журналистов, с которыми приходится иметь дело пресс-службе, и от поставленных перед пресс-службой задач - например, должна ли она заниматься только отношениями с прессой или же еще и составлять тексты официальных речей и выступлений.

Долгосрочные и краткосрочные задачи различаются реактивный и активный подходы к информации. В первом случае сотрудники пресс-службы решают краткосрочные задачи и имеют дело с ежедневными кризисными ситуациями и информацией сиюминутного значения. Во втором случае им приходится думать на перспективу и выбирать стратегические варианты на будущее. Хорошая правительственная пресс-служба берет на себя обе эти функции. Зачастую оба подхода реализуются в рамках одного и того же отдела, а при большом объеме связанной с этим работы она выполняется двумя разными сотрудниками.

«Нельзя изо дня в день выполнять функции официального представителя и одновременно давать стратегические советы и рекомендации, продумывать политику, формулировать суть официального сообщения и рекомендовать способы его изложения», - заявила в интервью «Вашингтон пост» Карен П. Хьюз, консультант Президента Джорджа У. Буша по информационному обеспечению и подготовке официальных выступлений.

Трудно думать на перспективу, когда одновременно приходится решать и краткосрочные задачи. Ежедневно возникающие кризисные ситуации отодвигают на задний план намечаемые на будущее планы. Именно поэтому в дальновидных и оперативных пресс-службах один сотрудник, как правило, занимается сиюминутными делами - вопросами ежедневного взаимодействия с прессой, а другой - долгосрочными, т.е. стратегическим планированием содержания и характера официальных сообщений на будущее.

«Если вам постоянно приходится отвечать на вопросы, это значит, что, по всей видимости, вам не удастся предъявлять убедительные аргументы, - говорит бывший пресс-секретарь Белого дома Майк Маккэрри. - У вас должен быть активный план доведения официальной позиции до общественности, и вы должны неустанно заниматься его реализацией».

«В пресс-службе Белого дома работа, связанная с доведением информации до общественности, отличается от работы по составлению информационных пакетов, поэтому у нас был и пресс-секретарь, и директор по информационному обеспечению, - говорит Маккэрри. - Нужно иметь как сотрудников, которые готовят информацию и придают ей убедительную аргументацию, так и сотрудников, которые способны настойчиво доводить эту информацию до общественности на ежедневной основе. В первом случае нужен директор по информационному обеспечению, а во втором - пресс-секретарь. Это похоже на то, как это делается в сфере бизнеса: один человек создает продукт, а другой занимается его продажей».

При администрации Президента Джорджа Буша (1989-1993 гг.) пресс-секретарю Марлину Фитцуотеру пришлось в течение девяти месяцев заниматься и стратегическими, и сиюминутными вопросами. По его словам, он пришел к выводу о том, что это невозможно.

«Как пресс-секретарь вы каждый день вынуждены решать острейшие проблемы информационного характера, - говорит Фитцуотер. - Вам приходится немедленно реагировать на неожиданно возникающие проблемы, и у вас не остается времени на то, чтобы сосредоточиться на долгосрочных стратегиях. Но даже если у вас есть на это время, очень трудно переориентироваться и сообразить, какую ситуацию вы хотите сформировать через два месяца».

Кроме того, говорит он, пресса иначе относится к пресс-секретарю, когда тот совмещает эти две функции. «Представители прессы воспринимают директора по информационному обеспечению как пропагандиста, составляющего темы дня, отвечающего за содержание информационных материалов, и поэтому не до конца верят в его искренность и беспристрастность». Между тем, такие качества, как честность и объективность, имеют важнейшее значение для репутации и эффективной работы пресс-секретаря, считает он. «Выполнение вами обеих функций подрывает доверие к вам».

Для достижения максимального уровня координации эти две функции зачастую выполняются в рамках одной и той же пресс-службы. К числу функций, типичных для директора по информационному обеспечению (отвечающего за задачи стратегического, долгосрочного характера), относятся: разработка стратегий, планирование официальных формулировок и тем информационных сообщений, составление основного графика работ, мониторинг готовящихся министерствами и ведомствами правительства решений и сообщений для прессы, согласование с ними официальных формулировок, планирование дальних командировок, контроль за составлением текстов официальных речей и выступлений и руководство аналитической работой. В некоторых случаях директор по информационному обеспечению также отслеживает работу отдела информационной выборки и занимается контактами с иногородними СМИ.

Работа же пресс-секретаря (отвечающего за решение краткосрочных задач) состоит в том, чтобы ежедневно отвечать на вопросы журналистов, входить в контакт со СМИ, общаться с представителями прессы и руководить процессом подачи и получения информации, в том числе готовить пресс-релизы и печатные справочные материалы, обеспечивать организацию пресс-конференций и интервью с государственными чиновниками.

В некоторых случаях директор по информационному обеспечению является руководителем пресс-службы, а пресс-секретарь занимает подчиненную ему должность. Пресс-службой бывшего губернатора штата Нью-Джерси Кристин Тодд Уитман руководил директор по информационному обеспечению. Иногда он отвечал на вопросы журналистов, если задававший их журналист был хорошо знаком ему или если затронутая тема представляла для него особый интерес. Он редко сопровождал губернатора в поездках. Между тем, находившиеся в подчинении у директора по информационному обеспечению пресс-секретарь губернатора и сотрудники ее аппарата должны были отвечать на все вопросы журналистов, озвучивать сообщения для печати и сопровождать губернатора в поездках. Пресс-секретарь, как и директор по информационному обеспечению, имела возможность напрямую общаться с губернатором. В тех случаях, когда кто-то из них начинал заниматься вопросом, представляющим интерес для СМИ, они информировали друг друга об этом.

Но бывает и так, что пресс-секретарь руководит пресс-службой, а директор по информационному обеспечению занимает подчиненное ему положение. В Белом доме пресс-секретарь и директор по информационному обеспечению часто работают отдельно друг от друга. Пресс-секретарь занимается вопросами ежедневного взаимодействия с прессой. Директор по информационному обеспечению занимается вопросами долгосрочной стратегии, подготовки официальных речей и выступлений, а зачастую и взаимодействует с иногородними СМИ. Они много встречаются между собой, координируют свою работу и вырабатывают согласованные формулировки сообщений, исходящих от администрации, причем делают это не только вдвоем, но и с участием других должностных лиц, занимающих руководящие посты в аппарате Белого дома.

«Работа получается эффективной, когда обеспечена координация между ее двумя составляющими, когда оба подразделения взаимодействуют друг с другом и каждое из них знает, чем занимается другое», - говорит Марлин Фитцутер. Для достижения такого уровня координации Фитцутер приглашал сотрудника отдела информационного обеспечения на все заседания своего отдела и направлял своего сотрудника на заседания отдела информационного обеспечения.

Вторым важнейшим условием, говорит он, является совместимость двух отделов на личном уровне. «Если отсутствуют личные или организационные отношения, тогда ничего хорошего не получится».

### Распределение работы

Р абочее взаимодействие имеет важнейшее значение. В одном из крупных министерств в составе нового правительства функции информационного обеспечения распределены между несколькими службами. У официального представителя министра нет ни своего аппарата, ни даже помощника; он сам отсылает факсы, отвечает на телефонные звонки и выступает от имени министра, а, следовательно, и министерства в целом. Пресс-служба существует отдельно во главе с собственным директором, который подчиняется заместителю министра. Двенадцать сотрудников пресс-службы занимаются анализом, информационной выборкой, вопросами логистики и взаимодействием с иногородними СМИ. Еще один отдел информационного обеспечения, в штате которого работают три человека, занимается дол-

госрочными вопросами информационного обеспечения и подчиняется еще одному заместителю министра. Официальный представитель, руководитель пресс-службы и начальник отдела информационного обеспечения встречаются довольно редко, а их сотрудники и вовсе не встречаются друг с другом.

Руководитель аппарата министра настаивает именно на такой конфигурации, утверждая, что она позволяет официальному представителю сосредоточиться на самом министре и освободиться от бремени административной работы. С другой стороны, официальный представитель признает, что перегружен работой и иногда сталкивается с трудностями при получении необходимой ему информации. Может быть, координация была бы более эффективной, если бы позиция министерства формулировалась на единой основе и только озвучивалась бы официальным представителем министра? Официальный представитель остался бы тем, кто он есть, но пресс-служба и отдел долгосрочного информационного обеспечения ориентировались бы на него. Он мог бы, например, взять себе в помощь распорядителя по административным вопросам, который занялся бы бумажной работой.

### Текущая деятельность правительственной пресс-службы

С ообщения. Иногда создается впечатление, что частые совещания занимают весь рабочий день, оставляя мало времени на все остальное, тем не менее они могут иметь важное значение для обеспечения отлаженной работы всей системы. Цель таких совещаний состоит в обмене информацией, прогнозировании поступления новой информации и подготовке к ее приему и обработке. В Соединенных Штатах регулярные совещания между официальным представителем и сотрудниками аппарата правительства, не занимающимися вопросами взаимодействия с прессой, а также между ним и сотрудниками пресс-службы правительства, проводятся, как правило, на ежедневной основе, а зачастую и по несколько раз в день.

Для многих федеральных учреждений США рабочий день начинается с утренних совещаний руководителей аппарата, включая официального представителя. Как правило, в ходе таких совещаний продолжительностью от 30 до 45 минут один из руководителей аппарата обозначает самые актуальные темы дня - например, самые важные вопросы в

повестке дня того или иного должностного лица, график готовящихся мероприятий и встреч. Затем каждый из присутствующих может в краткой форме рассказать участникам совещания о событиях, которые могут попасть в центр внимания, например, новом законодательстве, интервью для прессы, вопросах, касающихся бюджета, а также о заслуживающих освещения темах. Пресс-секретарь должен предоставить информацию об утренних сообщениях СМИ, о том, какие новости могут иметь важное значение для обсуждаемого должностного лица, какова главная тема дня, недели или месяца.

После этого совещания официальный представитель, как правило, проводит еще одно совещание с сотрудниками пресс-службы и обсуждает с ними важнейшие темы дня. Такое совещание повторяет формат совещания руководителей аппарата: каждый сотрудник пресс-службы рассказывает о том, над чем в данный момент ведется работа, о текущем графике конкретного должностного лица, о главных темах, интересующих СМИ, и тех вопросах, которые могут быть подняты журналистами в течение предстоящего дня. Пресс-секретарь дает задания, а сотрудники передают ему вопросы к различным органам правительства для получения ответов. В течение дня сотрудники проводят брифинг или готовят подборку материалов, касающихся политики правительства или его позиций по актуальным и важным вопросам. Пресс-секретарь может использовать эти материалы при подготовке ежедневных пресс-брифингов.

Пресс-секретарь Белого дома обычно приглашает сотрудников пресс-служб Первой леди и Вице-президента на совещания своей пресс-службы. Кроме того, пресс-секретарь или его заместитель ежедневно созванивается со своими коллегами в Госдепартаменте, Министерстве обороны и Управлении национальной безопасности для согласования единой формулировки по внешнеполитическим вопросам. Высокопоставленные должностные лица могут раз в неделю проводить совещания для обсуждения политических проблем и вопросов планирования, а также их информационного обеспечения. Участники таких совещаний изучают, каким образом прогнозируемое развитие событий может быть использовано для укрепления проводимой Президентом политики. Крупные ведомства со множеством региональных отделений, имеющие в своем подчинении множество управлений, поступают

аналогичным образом. Так, в Министерстве труда США его официальный представитель раз в две недели проводит селекторное совещание с руководителями информационных служб в 10 регионах на тему текущих и предстоящих событий, представляющих интерес для СМИ.

**Выборка и мониторинг материалов прессы.** Как правило, пресс-службы правительственных органов каждый день, а иногда и дважды в день осуществляют выборку и мониторинг материалов прессы с тем, чтобы информировать начальство и его аппарат о событиях, которые могут так или иначе повлиять на их работу. В Соединенных Штатах пресс-службы большинства губернаторов и федеральных учреждений имеют в своем составе сотрудников, которые занимаются прочтением, выборкой, копированием и распространением материалов прессы среди руководства; в некоторых случаях готовится и обзор информационных программ телевидения. Как правило, такие подборки представляют собой сводку наиболее важных сообщений и материалов - как «хороших», так и «плохих» - за которыми следуют менее важные сообщения. В некоторых случаях пресс-службы подписываются на услуги по информационной выборке, предоставляемые частными компаниями, которые отслеживают публикации, как правило, в более мелких или региональных изданиях.

При составлении пакета материалов информационной выборки или мониторинга прессы перед пресс-секретарем, как правило, стоит задача отслеживания информации, а не ее обобщения. Зачастую бывает достаточно сделать копии наиболее важных статей - положительной и отрицательной направленности. Переписывание опубликованной в прессе статьи, вне зависимости от ее объема, может отнять слишком много времени у сотрудников пресс-службы.

В одном из вновь сформированных правительств старшие по должности сотрудники пресс-службы каждый день делали выборки материалов из газет и журналов и обобщали их для десятка высокопоставленных должностных лиц. И хотя на 80 процентов эти выборки состояли из материалов телевизионных передач, мониторинг самих передач телевидения не осуществлялся, так как это представлялось слишком дорогостоящим занятием. Сотрудники пресс-службы также составляли информационную сводку за каждый месяц.

Могла ли работа пресс-службы стать более эффективной, если бы ее сотрудники:

- Отбирали и копировали не все подряд, а только актуальные и важные сообщения и материалы?
- Распространяли подготовленные материалы среди большего числа должностных лиц?
- Использовали оборудование телестудии своего учреждения для мониторинга телепередач?
- Перестали анализировать информационные материалы и наняли частное агентство для выполнения этой работы на ежемесячной или ежеквартальной основе?
- Переместили старших сотрудников, осуществлявших мониторинг новостных материалов, в отдел по связям с прессой для работы с крупнейшими СМИ?
- Поручили младшим сотрудникам работу по выборке и копированию газетных материалов?

**Телефонные контакты.** В Соединенных Штатах пресс-службы Белого дома и других высоких учреждений используют систему дежурств, обеспечивающих почти круглосуточное наличие на месте, в том числе по вечерам и уик-эндам, специального сотрудника, который отвечал бы на вопросы представителей СМИ. Система дежурств дает возможность пресс-службе обрабатывать круглосуточный информационный цикл.

Когда идет работа над важной темой, официальные представители дают журналистам номера своих мобильных или домашних телефонов - зачастую в обмен на телефонные номера представителей СМИ - с тем, чтобы иметь возможность ответить на вопросы и после окончания рабочего дня. Если кто-то из представителей пресс-службы взаимодействует с журналистом по той или иной теме, это вынуждает отказаться от привлечения к этой работе другого сотрудника пресс-службы, который, возможно, в меньшей степени владеет данной темой.

Обмен номерами телефонов для общения во вне рабочее время или наличие дежурного сотрудника, который отвечал бы на звонки после окончания рабочего дня, приобретает особое значение в странах, где существует несколько часовых поясов.

В некоторых странах с нарождающейся демократией официальные представители государственных органов утверждают, что если дать журналистам номер своего сотового телефона, то это сделает их доступными для прессы. Но это не всегда так.

Когда журналисты звонят вам на ваш сотовый телефон, отсутствует «фильтр» в лице секретаря или помощника, которые ответили бы на звонок, выяснили личность звонящего и суть задаваемого вопроса. Кроме того, официальный представитель, возможно, просто не готов сразу ответить на вопрос и может оказаться беспомощным перед прессой. Когда помощник фильтрует входящие звонки, официальный представитель имеет возможность подготовиться к ответу. Кроме того, когда помощник первым снимает трубку, это означает, что всегда есть кто-то, кто может принять вопрос у журналистов, что позволяет официальному представителю сначала отвечать на самые важные вопросы, уже обладая необходимой информацией.

При этом очень важно, чтобы официальный представитель вскоре перезвонил задавшему вопрос журналисту. Важно и то, чтобы официальный представитель не выключал свой сотовый телефон. В противном случае журналисты начнут искать другой источник информации.

«Официальные представители должны всегда быть доступны, - говорит Джулиана Гловер, пресс-секретарь Вице-президента Дика Чейни. - Не следует давать номер своего сотового телефона всем подряд, но сотрудники, отвечающие на звонки, должны всегда знать, когда им можно перевести звонок на ваш номер, особенно если журналист звонит на ваш офисный телефон».

В одном европейском государстве пресс-секретарь министра иностранных дел не знал, что Гаагский Международный трибунал по военным преступлениям выдвинул против президента Югославии Слободана Милошевича обвинения в совершении военных преступлений. Когда ему на сотовый телефон позвонил кто-то из журналистов и попросил сделать заявление по этому поводу, он не знал, что ответить. «Я попал в глупейшее положение», - впоследствии признался он.

«Вам и не нужно сразу отвечать на вопрос, - говорит Йони Инман из Национальной ассоциации сотрудников государственных пресс-служб. - Вы имеете право на то, чтобы не быть застигнутым врасплох. Лучше потом связаться с журналистом, чем сразу сказать не то, что нужно». А вот мнение Шейлы Тейт, бывшего пресс-секретаря Первой леди Нэнси Рейган: «Вы можете сказать: мне очень некогда. Когда будет не поздно связаться с вами? Я с вами свяжусь».

### Правильно распределять трудовые ресурсы

Эффективная работа со СМИ не всегда требует дополнительных расходов, увеличения числа сотрудников или приобретения дополнительного оборудования. Она требует простого перераспределения ресурсов.

Формально, пресс-служба одного министерства располагала огромным штатом сотрудников, призванных заниматься вопросами информационного взаимодействия. Но на деле со СМИ работало всего несколько человек. Большинство сотрудников было занято в еженедельных или ежемесячных публикациях министерства, предназначенных для продажи. Чиновники министерства считали, что это - лучший способ прямого взаимодействия с общественностью. Когда-то, сразу после падения коммунистического режима, эти публикации действительно заполняли информационный вакуум, но эти времена уже прошли. Падение спроса на эти издания означало, что газеты и журналы данного министерства, по сути дела, остались нужны только для самих служащих министерства.

На информационном пространстве страны доминировало телевидение. Тем не менее, пресс-служба министерства не только не осуществляла мониторинг информационных программ телевидения, но даже не имела в своем составе сотрудников для взаимодействия с тележурналистами. Небольшой отдел по работе со СМИ не имел доступа ни к Интернету, ни к электронной почте и располагал только одним компьютером, который годился только на роль пишущей машинки. Основная масса сотрудников и оборудования были брошены на публикации и производство собственных телевизионных программ министерства.

Официальные представители, числившиеся в отделе по работе со СМИ, изнывали под лавиной вопросов со стороны журналистов, а сами журналисты жаловались, что получают мало информации и что ответы из отдела по работе со СМИ поступают слишком медленно. Министерству нужно было бы перераспределить свои ресурсы - людей и оборудование - туда, откуда граждане страны получают информацию, т.е. в сферу независимого телевидения и печатных изданий.

### Необходимость координации

Успех любого мероприятия в сфере взаимодействия с общественностью во многом определяется степенью координации ваших усилий с усилиями других подразделений вашего ведомства, с работой сотрудников вашего ведомства, а также других ведомств. «На самом деле важно, чтобы все сотрудники организации понимали ее приоритеты и общую задачу и, таким образом, работали в одном направлении, - говорит Сьюзен Кинг, бывший помощник министра труда, жилищного строительства и городского развития США по общественным связям. - Это не означает, что всем нужно ходить строем и хором говорить одно и то же, но ведь если люди не понимают общую задачу и приоритеты, они будут говорить с общественностью вразнобой, что приведет к снижению эффективности организации как единого целого».

Почему же координация так важна?

Во-первых, она гарантирует эффективный старт любой программы. Бывший пресс-секретарь Белого дома Марлин Фитцутер поручил директорам по информационному обеспечению всех основных министерств информировать его обо всех сообщениях, которые на их взгляд могли бы попасть на первые полосы газет. При этом он имел в виду, что президент мог бы сам озвучивать некоторые из важнейших сообщений, поступающих от каждого из министерств, и знал бы заранее, какие из них могут вызвать полемику или противоречия.

Во-вторых, вполне возможно, что кто-то в другом министерстве или ведомстве уже работает над такой же программой или проблемой, и эта работа вступает в противоречие с тем, что делаете вы. В-третьих, даже если два государственных чиновника достигают согласия по тому или иному вопросу, объединение их усилий только поможет убедительно представить обществу позицию правительства по конкретному вопросу.

В-четвертых, вы можете ощутить недоумение и неловкость, если пресса сообщит о работе другого ведомства по конкретному вопросу, о которой вы ничего не знали. Был случай, когда один из членов кабинета министров выступил с крупной инициативой, не обговорив ее заранее с Белым домом. Заявление об этой инициативе вызвало большой ажиотаж в СМИ, однако последовавшее за ним опровержение со стороны президента наделало еще больше шума. Член кабинета министров попал в весьма неприятную ситуа-

цию, а пресса представила его как чиновника, чье положение пошатнулось.

Наконец, следует отметить, что согласование графиков работы государственных чиновников - это еще не все. Пресс-службы и отделы по общественным связям также должны координировать свои планы. Когда министерства и ведомства назначают крупные пресс-конференции на одно и то же время, журналисты начинают громко выражать свое недовольство. «Ну и на какую пресс-конференцию прикажете мне идти?» - недовольно сказал один из журналистов, обращаясь к официальному представителю. - Не нужно создавать нам такие трудности в нашей работе».

В вооруженных силах США, наоборот, упор делается на координацию исходящих сообщений. Ежедневно, ближе к окончанию рабочего дня разбросанные по всему миру отделы ВМС США по общественным связям передают по электронной почте в расположенный в Вашингтоне головной отдел ВМС по общественным связям краткий перечень имеющихся у СМИ важнейших вопросов и представляющих для них интерес событий за текущий день. Головной отдел обобщает основные вопросы и темы и по электронной почте отправляет резюме обратно в отделы по обществен-

ным связям. Официальные представители этих отделов контактируют друг с другом по общим для них вопросам и согласовывают свои ответы.

«Это не позволяет журналистам применять двойную тактику и обращаться к разным источникам в ВМС, пытаясь поймать нас на том, что мы даем неодинаковую информацию, - говорит один из официальных представителей. - Очень часто я обнаруживал, что один и тот же журналист обращался ко мне и к моему коллеге в другом городе с аналогичными вопросами. Зная, чем интересуются ключевые СМИ, я и мои коллеги можем координировать наши ответы, чтобы они не противоречили друг другу, а это помогает нам понять, под каким углом зрения журналист на самом деле собирается освещать данную тему».

Официальные лица в составе многих коалиционных правительств жалуются, что координация невозможна, поскольку на ключевых постах в правительстве находятся представители сильно отличающихся друг от друга политических партий. Однако наличие подобных трудностей не противоречит тому факту, что координация в коалиционном правительстве не менее важна, чем в финальном туре выборов, определяющем победителя.

## Пресс-служба 5 лучших подсказок

- Необходимо иметь сотрудников, которые занимались бы вопросами стратегии. Работа со СМИ не должна носить только ситуационный характер и не должна быть ориентирована только на кризисные моменты.
- Необходимо ежедневно проводить совещания и с сотрудниками пресс-службы, и с руководителями аппарата министерства, с тем чтобы все понимали суть и характер сообщений для СМИ.
- Для того, чтобы не возникали неожиданные ситуации, необходимо координировать работу с пресс-службами других министерств и ведомств.
- Необходимо четко организовать мониторинг сообщений СМИ. Делайте выборки информационных материалов. Не ограничивайтесь простым обобщением информации. Нанятые вами аналитики могут анализировать тенденции на еженедельной или ежемесячной основе.
- Берите информационную инициативу в свои руки и не отдавайте ее на откуп СМИ. Фильтруйте свои телефонные звонки, но потом связывайтесь со звонившими для того, чтобы дать им тщательно продуманные ответы.

# Организационные мероприятия

## Как организованы пресс-службы в различных правительственных учреждениях США?

Каждый член кабинета министров может организовать работу своей пресс-службы так, как считает необходимым, однако существуют четыре общих момента, суть которых изложена ниже.

### Государственный департамент

В Государственном департаменте заместитель Госсекретаря по вопросам публичной дипломатии и общественным связям возглавляет работу в области общественных связей, отношений со СМИ и информационного взаимодействия. Ему подчиняется помощник Госсекретаря по общественным связям, который выступает от имени Госсекретаря и осуществляет и руководит работой пяти подразделений. В их число входят:

- **Пресс-служба**, которая на ежедневной основе готовит обзорные и инструктивные материалы, а также вопросы и ответы, используемые помощником Госсекретаря при подготовке к ежедневным пресс-брифингам.
- **Бюро по контактам со СМИ**, которое составляет графики интервью официальных лиц Госдепартамента региональным телекомпаниям, радиостанциям и печатным изданиям на территории Соединенных Штатов.
- **Бюро по общественным и межправительственным контактам**, которое занимается организацией выступлений и встреч официальных лиц Госдепартамента на территории Соединенных Штатов, осуществляет контакты с представителями властей штатов и местных органов власти, а также готовит брифинги в Госдепартаменте для приезжающих делегаций и групп.
- **Бюро электронной информации и вещания**, которое курирует веб-сайт Госдепартамента и занимается организацией цифровых видеоконференций. Оно также занимается проведением спутниковых телемостов.

- **Бюро стратегического информационного планирования**, которое координирует работу других подразделений как в стенах, так и за пределами Госдепартамента вокруг определенного стратегического сообщения.

В подчинении заместителя Госсекретаря также находятся помощник Госсекретаря по вопросам образования и культуры, чьи сотрудники курируют культурные и гражданские обмены, и координатор Офиса международных информационных программ, функции которого включают организацию выступлений представителей США за рубежом, публикацию заявлений официальных лиц США, а также печатных и электронных информационных материалов, в том числе на веб-сайтах для зарубежных аудиторий.

### Министерство обороны

В Министерстве обороны помощник министра по общественной политике является старшим должностным лицом по вопросам общественных связей и выполняет функции официального представителя министра обороны. Кроме того, официальный представитель руководит работой нескольких отделов:

- **Отдела взаимодействия со СМИ**, который отвечает на вопросы, поступающие от средств массовой информации. В составе этого отдела есть специальные сотрудники, являющиеся предметными экспертами по вопросам, которыми министерство занимается на регулярной основе.
- **Отдел планирования**, который отвечает за долгосрочное информационное взаимодействие по темам и регионам мира.
- **Отдел взаимодействия с общественными группами**, который изучает, координирует и одобряет запросы об участии Министерства обороны в публичных мероприятиях и общественной деятельности.



• **Отдел информационного обеспечения командного состава**, который является внутренней информационной службой вооруженных сил. Все отделы в составе пресс-служб Министерства обороны и министерств видов вооруженных сил имеют сходную структуру: во главе находится официальный представитель, которому подчиняются подотделы. Так, председатель Объединенного комитета начальников штабов, являющийся главным советником президента по военным вопросам, имеет в подчинении начальника по общественным связям, который руководит отделами взаимодействия со СМИ, планирования, взаимодействия с общественными группами и информационного обеспечения командного состава. Наряду с тем, что все эти отделы подчиняются начальнику по общественным связям, официальные представители всех отделов принимают руководящие указания и от отдела общественных связей, функционирующего в составе аппарата министра обороны.

#### **Министерство финансов**

В Министерстве финансов США помощник министра по общественным связям является главным должностным лицом, отвечающим за информационное взаимодействие. Он (она) выполняет роль пресс-секретаря министра финансов, руководит работой пресс-службы и занимается разработкой долгосрочной стратегии информационного обеспечения министерства. Помощник министра также руководит отделом общественной информации, который разрабатывает комплексные мероприятия по разъяснению общественности разного рода решений, событий и нововведений.

Заместитель помощника министра по общественным связям подчиняется помощнику министра, выступает с сообщениями от имени заместителя министра и замещает помощника министра в случае его отсутствия. Третьим руководителем пресс-службы является директор по общественным связям, под началом которого находятся специалисты по работе с прессой, фотографы и сотрудники, занимающиеся подборкой информационных материалов печатных СМИ. Он, в свою очередь, замещает заместителя помощника министра в его отсутствие. Под началом директора работают четыре сотрудника по работе с прессой, каждый из которых занимается одним из конкретных участков, находящихся в пределах юрисдикции министерства: международной деятельностью, правоохранительной деятельностью, налоговой и экономической политикой и финансовой деятельностью внутри страны.

#### **Министерство образования**

В министерстве образования США директор по информационному взаимодействию отвечает за работу со СМИ, публикации, внутреннее и внешнее информационное обеспечение и ответы на вопросы общественности. Он занимается вопросами долгосрочных информационных стратегий и выступает перед прессой только в редких случаях. Ему подчиняется пресс-секретарь, который выступает от имени министра образования и руководит пресс-службой. Пресс-служба работает по принципу специализации: один сотрудник по работе со СМИ занимается вопросами начального и среднего образования, второй - вопросами профессионального образования и обучения взрослых, третий - вопросами специального образования и т.д. В состав пресс-службы также входит группа по подготовке текстов официальных речей и выступлений и отдел общественных связей под началом заместителя директора по информационному взаимодействию.

# 4 План информационного взаимодействия

---

Первым шагом на пути к успешному информационному взаимодействию с общественностью является разработка плана доведения до нее вашего сообщения. Ваше сообщение представляет собой целевую информационную задачу - например, убедить кого-то сделать что-то или поддержать какое-то начинание.

---

Она должна вмещать в себя ваши идеи, сформулированные и изложенные таким образом, чтобы они были понятны и приемлемы для других людей.

Но что мешает сразу вбросить эту мысль в общественное сознание и отдать ее на волю стихии? Дело в том, что, сделав так, вы не добьетесь желаемого результата.

Вы же не садитесь в свою машину и не нажимаете на газ, не зная, куда вы направитесь, по каким дорогам вы поедете, что вы будете делать, когда приедете на место, и кого вы хотите увидеть там, куда вы приедете. Иначе это будет напрасная трата времени, сил и бензина. Вы должны заранее спланировать, куда вы направляетесь и как вы туда доберетесь - и даже то, что вы будете делать, если потерпите аварию или если ваша поездка пойдет не так, как вы запланировали.

Такая же логика применима к подготовке сообщения, включения его в план информационного взаимодействия, разработки кампании по доведению его до адресата через СМИ и анализу эффективности используемой вами стратегии еще в процессе ее реализации. Если вы не знаете маршрута, который доведет вас до места назначения, вы вряд ли до него доберетесь.

Сообщение начинается с руководителя Отдел общественных связей/пресс-служба правительства планирует и реализует кампанию по доведению до общественности того или иного сообщения с помощью СМИ, однако это может быть сделано только в том случае, когда в такой кампании участвует кто-то из руководителей правительства, поставивший перед ней четко определенные цели. Постанов-

ка целей кампании и тем сообщений не входит в число функций пресс-службы. В идеальном случае высокопоставленное должностное лицо вместе со своим пресс-секретарем и руководителями своего аппарата ставит от трех до пяти задач или тем, которые должны быть реализованы в долгосрочном плане - скажем, к концу года или срока его пребывания на своем посту. (Если число тем превышает пять, то это будет трудно для восприятия общественностью). В качестве примера можно привести пять задач, поставленных правительством одного из государств, недавно вставшего на путь демократии: ускорить реформы по линии Европейского союза, провести военные реформы в качестве шага на пути к вступлению в НАТО, провести реформу государственной службы, решить текущие задачи в области приватизации и провести реформы в области сельского хозяйства.

Формулировки этих задач следует постоянно повторять, а сами эти задачи должны быть в центре внимания администрации. Любые действия любого члена правительства - публичное выступление, интервью по телевидению, поддержка законодательства - должны строиться вокруг этих долгосрочных задач. Разумеется, члену правительства придется ставить и краткосрочные задачи, направленные на разрешение синопических кризисов по мере их возникновения, но при этом он должен постоянно повторять конечные цели и все время возвращаться к ним.

Когда требуется, чтобы постановка новой проблемы или задачи была принята общественностью, необходимо тщательно проработать адресованное ей сообщение. Непонимание зачас-

---

тую является следствием отсутствия исходной информации и разъяснительной работы. Поэтому правительство должно четко, многократно и открыто выступать со своей позицией по тому или иному вопросу, стремясь добиться понимания и правильного восприятия формулируемых им задач со стороны общественности. Иногда руководителям правительства приходится на собственном горьком опыте убеждаться в правильности такой политики - когда за них перестают голосовать избиратели. Опросы общественного мнения, проведенные в одной из недавно вставших на путь демократии стран, показали, что граждане понимали, что им придется пережить трудный в экономическом отношении период на пути к улучшению экономической ситуации, но не знали, что это предусматривал и план, разработанный правительством. Правительство не довело до общественного сознания соответствующую установку. Члены правительства говорили, что хотят укрепить экономику, но никогда не уточняли, какие шаги предпринимаются для достижения этой цели, почему необходимо осуществлять те или иные меры, какой практический механизм заложен в предложенный ими план, в какие сроки можно ожидать улучшения экономической ситуации, каких групп населения он коснется и каким образом и где будет ощущаться наибольший эффект. Поэтому в обществе сложилось мнение, что правительство не вылезает из кризисов.

### Подготовка плана информационного взаимодействия

**П**осле того как принято решение о том, именно будет говорить правительство общественности, и определены цели такого сообщения, правительственная пресс-служба составляет план, призванный превратить высказанные руководством идеи в реальность. Первый шаг на этом пути является анализ, который зачастую проводится сотрудниками отдела долгосрочного информационного взаимодействия и результаты которого должны показать, какими способами могут быть достигнуты поставленные цели и какие задачи придется решать в этой связи в среднесрочном и долгосрочном плане.

Имея на руках сформулированные цели и результаты анализа, сотрудники пресс-службы могут приступать к испытанию их на прочность в контексте связей с общественностью. Речь идет о том, чтобы оценить, какое отношение вызывают к себе эти решения и цели

внутри организации и за ее пределами. Это требует контактов как с ответственными работниками правительства для получения их собственного мнения относительно сильных и слабых сторон организации, конкретной программы или плана, так и с общественностью для выяснения того, что она думает по этому поводу. Анализируя эти две оценки, можно составить своего рода «бухгалтерский баланс» преимуществ и недостатков, а затем разработать план, позволяющий выгодно использовать сильные стороны и обойти слабые.

План информационного взаимодействия может быть составлен и без такой проверки. Начните с тематики. Решите для себя, чего вы хотите добиться до конца года, или до истечения срока пребывания в должности. Поставьте четкую и понятную задачу. Задайте себе следующие вопросы:

- Удалось ли мне сформулировать основные принципы?
- Каких целей я хочу достичь? Остановитесь на оптимальном числе таких целей - не превышающем пяти в год - на которых необходимо сосредоточиться, а затем распределите их в порядке очередности: на текущий год, на следующий год и так далее.
- Какие сообщения должны с моей подачи довести до общественности средства массовой информации?
- Какие сообщения подходят для женской аудитории, для учащихся, для пожилых людей, для военных, для других аудиторий?
- Какая информационная стратегия нужна для доведения каждого из этих сообщений до общественности? Например, вы можете решить, что каждую неделю будет усиливаться внимание к конкретной теме. Вы можете иметь подтемы в рамках общей темы. Так, если темой сообщения является повышение качества образования, то подтемами могут стать такие вопросы, как повышение квалификации учителей, дальнейшее вовлечение родителей в образовательный процесс, удлинение учебного дня или года, и т.д.

Начав с такого рода анализа, вы можете разработать способы проведения соответствующей кампании в СМИ, например, для информирования общественности, для оказания воздействия на общественное мнение, для привлечения на свою сторону лидеров общественного мнения, провоцирования дебатов и подталкивания людей к принятию того или иного решения.

- «Для того, чтобы ваше информационное взаимодействие было эффективным, вы

должны идентифицировать ту или иную необходимость; установить приоритеты; решить, что вы хотите довести до общества; обеспечить соответствие содержания и характера вашего сообщения уровню восприятия адресной аудитории, а потом постоянно повторять его, - говорит Ди Ди Майерс, бывший пресс-секретарь Белого дома. - У вас нет возможности сказать все. Вы должны решить, что конкретно из того, что вы хотите сказать, является самым важным, сосредоточиться на той аудитории, которой это сообщение адресовано, и довести ваше сообщение так, чтобы оно было ей понятно. Затем вы должны многократно повторять его, потому что людям, занятым своими делами, приходится переваривать уйму информации за 24-часовой новостной цикл».

### Подготовка информационной кампании в СМИ

При подготовке информационной кампании в СМИ вы должны:

- Разработать план достижения поставленных вами целей.
- Осуществить разбивку этого плана на отдельные задания.
- Определить, кто является исполнителями конкретных заданий, установить сроки и систематически корректировать этот график.
- Поручить кому-то проверку своевременности выполнения заданий.
- Менять цели и окончательные сроки по мере необходимости.
- Проводить регулярные встречи с теми, кто участвует в реализации плана - начиная с пресс-секретаря, руководителя аппарата, планировщика, спичрайтера и кончая помощником по вопросам законодательства.
- Утвердить план всем составом группы.
- Приступить к реализации плана.
- Использовать публичные мероприятия для

- усиления внимания к предлагаемым темам.
- Придать поставленным целям форму законодательных предложений.
- Делать поставленные цели основной темой публичных выступлений.
- В разных случаях снабжать ваше сообщение подтекстом, адресованным конкретной аудитории.
- Поручить вашим заместителям или приглашенным со стороны экспертам представлять ваши цели в таком же свете, в каком представляете их вы.
- Так отвечать на стереотипные вопросы СМИ из ряда «кто, когда, где, почему и как», чтобы ваши ответы помогали превращать ваши идеи в легко усваиваемые информационные сообщения.

В отношении этого последнего пункта важно, чтобы вы были готовы сказать общественности:

- Чем является выдвигаемая программа и чем она не является.
- Почему она нужна.
- Какие последствия она будет иметь для общества или группы населения.
- Каковы предполагаемые краткосрочные результаты программы.
- Каковы предполагаемые долгосрочные результаты программы.
- В чем отличие этой программы от уже проводящихся программ.
- В чем состоит ответственность правительства в рамках данной программы.
- Какие сроки устанавливаются для реализации программы и когда произойдут предусмотренные ею изменения.
- Что будет, если программа окажется недействительной.
- Каким образом общественность узнает о том, что программа оказалась успешной.
- Какие действия требуются от общественности в связи с данной программой.

## План информационного взаимодействия

### 5 лучших подсказок

- Необходимо вместе с лидером и руководством его аппарата установить четкие цели. Следует проводить частые совещания для их отработки и корректировки.
- Необходимо сформулировать принципы и цели. Составьте план их осуществления в рамках взаимодействия со СМИ.
- В процессе подготовки сообщения для обще-

ственности необходимо иметь ответы на вопросы из разряда «кто, что, где, когда, зачем и как?»  
Необходимо иметь критерии оценки успешности или несостоятельности программы. Необходимо сделать так, чтобы тема сообщения так или иначе присутствовала во всем, что делает ответственное должностное лицо.

# 5 Работа над сообщением

---

После того, как вы определили цели, темы и общую конфигурацию плана информационного взаимодействия, успех или провал ваших действий будет зависеть от вашей способности к последовательному и тщательному осуществлению этого плана.

---

На этой стадии вы можете применить ряд подходов, которые уже доказали свою эффективность.

**Годовой календарь.** Сверяйтесь с годовым календарем - месяц за месяцем - и отмечайте крупнейшие события и мероприятия, повторяющиеся из года в год. Как правило, президент Соединенных Штатов выступает с «посланием о положении в стране» в январе, когда публикуется годовой бюджет; летом проводятся встречи лидеров «большой семерки» и «большой восьмерки»; осенью открывается сессия ООН. Эти крупные из года в год повторяющиеся события являются важнейшими вехами в информационном календаре Белого дома, вокруг которых строятся повторяющиеся ключевые темы.

Выберите тему для периодического повторения. Отметив в календаре «дежурные» мероприятия, выберите тему на определенные календарные интервалы, например, на неделю или на месяц, увязав ее с одной из пяти целей, что позволит вам чередовать «дежурные» мероприятия с вашими темами. Так, в течение одной недели темой может являться реформа сельского хозяйства, поэтому вы должны составить график разных мероприятий таким образом, чтобы они имели сельскохозяйственную направленность. На следующей неделе темой может быть реформа системы государственной службы и, соответственно, вами должен быть составлен график мероприятий, в которых звучала бы эта тема.

**Составьте контрольный календарь.** Внесите в него название темы на каждую неделю, по крайней мере, на шесть месяцев вперед. Такой календарь потребует частой корректировки, поскольку будут возникать незаплани-

рованные события, на которые вам придется реагировать.

Выберите и разработайте сообщение для каждой темы. Так, если темой на вторую неделю января является сельскохозяйственная реформа, вы должны разработать соответствующее этой теме сообщение. Скорее всего, каждая тема будет состоять из нескольких подтем. Например, одной из подтем сельскохозяйственной реформы может стать изменение порядка субсидирования сельского хозяйства государством; другой подтемой может стать внедрение новых методов повышения производительности труда фермеров. В течение второй недели января, темой которой является сельскохозяйственная реформа, вы можете сделать упор на подтему, связанную с изменением порядка субсидирования. В течение других недель января вы будете работать над другими темами. Но в феврале вы вернетесь к теме сельского хозяйства, возможно, для того, чтобы особо выделить подтему повышения производительности фермерского труда.

При выборе темы вы должны выяснить, имеет ли она отношение к законодательству или решению правительства. Так, если правительство планирует рассматривать сельскохозяйственные реформы в текущем году, вам следует усилить внимание к этой теме еще до того, как в законодательном органе состоится голосование по вопросам сельского хозяйства.

Необходимо, чтобы ваше сообщение было простым, ясным и прямым. Задумайтесь, каким бы хотели видеть заголовок и первый абзац сообщения на конкретную тему.

Так, при подготовке сообщения на тему сокращения государственных субсидий сельскому хозяйству вы могли бы выдвинуть три

---

аргумента. Выдвижение большего числа аргументов может запутать аудиторию, в результате чего она вообще забудет, о чем идет речь. Эти аргументы должны постоянно повторяться вами в течение всей недели. Например, вы могли бы сказать, что сокращение государственных субсидий: (1) позволит увеличить объем бюджетных средств, выделяемых на другие необходимые программы; (2) даст возможность привлекать в сельское хозяйство дополнительные иностранные инвестиции; (3) будет способствовать росту частных инвестиций и повысит прибыльность и эффективность сельскохозяйственного производства.

**Необходимо идентифицировать ваши аудитории,** средства массовой информации и местонахождение тех и других. Поставьте такие вопросы: до кого вы хотите довести ваше сообщение? Возможно, у вас есть несколько аудиторий: пожилые люди, учащиеся или женщины, и поэтому ваше сообщение должно быть сфокусировано по-разному применительно к каждой из них. Через какие средства массовой информации вы будете доводить ваше сообщение до этих аудиторий? Существуют ли третьи стороны, которые пользуются уважением со стороны этих аудиторий и которые способны подкрепить ваше сообщение? Если темой вашего сообщения является сельское хозяйство, то каким группам фермеров вы хотите его адресовать? К каким средствам массовой информации они больше всего прислушиваются?

Выберите место, откуда вы могли бы обеспечить наибольшую визуальную убедительность вашего сообщения. Не выступайте с ним из вашего офиса. Придайте вашему сообщению визуальную наглядность и обеспечьте его соответствие общему контексту ваших выступлений. Если темой недели является сельское хозяйство, сделайте ваше сообщение в фермерском кооперативе в понедельник, посетите семью фермеров во вторник, выступите в среду в законодательном органе с речью о сокращении субсидий, в четверг побывайте на фабрике по производству удобрений, а в пятницу выступите перед инвесторами в области сельского хозяйства. Пригласите прессу для освещения всех этих мероприятий.

**Составьте перечень средств массовой информации.** По этому перечню определите, какие СМИ могли бы проявить наибольший интерес к вашему сообщению. Если ваше сообщение касается сельского хозяйства, запланируйте контакты как с теми журналис-

тами, которые освещают сельскохозяйственную тематику, так и с теми, кто занимается политическими темами. Не проходите мимо специализированных изданий, таких как газеты и журналы по сельскохозяйственным вопросам, которые читают фермеры. Узнайте побольше о самих журналистах и выясните, как они освещают поднятую вами тему: позитивно или негативно.

Вы можете продумать информационную кампанию так, чтобы ваше сообщение повторялось в газетах изо дня в день. При проведении такой кампании именно в газетах вы можете взять на вооружение следующую последовательность:

- Информативная статья с важнейшими фактами по теме для публикации в первый день.
- Очерк (о посещении семьи фермеров) для публикации на второй день.
- Редакционная статья для публикации на третий или четвертый день.

В первом случае цель состоит в том, чтобы как можно скорее довести до читателя основные факты. Главная задача очерка заключается в том, чтобы в помещаемом перед ним кратком изложении или в первых же строках привлечь внимание читателя. В кратком изложении информативной статьи даются ответы на вопросы: кто, что, когда, где, зачем и как. В очерке основные факты подкрепляются деталями и описаниями с тем, чтобы читатель мог составить себе более полное представление о событии или человеке.

В тех случаях, когда вы хотите, чтобы ваше сообщение повторялось, бывает полезно размещать его в различных информационных разделах и в различных формах. Так, когда Национальный фонд искусств и гуманитарных наук проводил кампанию по тестированию знания истории и литературы студентами колледжей, он так организовал работу со СМИ, чтобы сообщения на эту тему изо дня в день появлялись в разных разделах газет. Он по почте рассылал информационные материалы - сначала журналистам, специализирующимся на информативных материалах, а затем журналистам-обозревателям и авторам редакционных статей. Последние получали эти материалы в тот день, когда в газетах публиковались информативные статьи. В первый день публиковались факты, касающиеся результатов тестирования. На второй день в газетах появлялись статьи об этих проверках, содержавшие полный текст теста - с тем, чтобы читатели могли протестировать самих себя - а

также рассказ о том, какие знания продемонстрировали студенты, когда журналисты побывали в местном колледже для того, чтобы проэкзаменовать их. На третий день в газетах появились редакционные статьи о выводах, к которым пришли сотрудники Фонда. Результатом такой стратегии стало масштабное освещение кампании в прессе - выгодное для Фонда.

**Как составить календарный план.** Решите, какие материалы вы хотите опубликовать - например, пресс-релиз или информационный пакет для СМИ - в день презентации вашего сообщения.

- Заполняйте календарный план исходя из самого дальнего срока и формулируйте задания. Так, если вам нужно 50 пресс-релизов в день презентации, подсчитайте, за сколько дней до этого они должны быть подготовлены. Сколько времени уйдет на их печать? Внесите это в календарный план, а затем запишите задание: подготовить пресс-релиз и установите последний срок, к которому он должен быть подготовлен, а также сроки его визирования начальством, выхода из печати и включения его в пакет для прессы вместе с другими материалами.
- Зафиксируйте также срок завершения подготовки перечня материалов для рассылки в конкретные издания и определите ответственное за составление такого перечня. Зафиксируйте срок подготовки выступления должностного лица, а также укажите, когда и кем должен быть отредактирован текст этого выступления.
- Постоянно сверяйтесь с календарным планом, чтобы обеспечить выполнение установленных в нем сроков.

**Письменные материалы.** Заранее подготовьте письменные материалы для СМИ. Например, такие:

- Справка, содержащая экономическую информацию по сельскому хозяйству.
- Справка о ваших целях в области земельной реформы.

- Справка о том, почему реформа необходима для будущего экономического благополучия страны.

**Специальные интервью.** Организуйте для СМИ беседы на эту тему между представителями власти и журналистами. Для продвижения вопроса используйте прямой эфир со звонками радиослушателей.

**Местные интервью.** Запланируйте местные интервью на вашу тему по всей стране. Делайте упор, к примеру, на сельское хозяйство в беседе с местной радиостанцией в крупном аграрном центре. По возможности имейте под рукой статистические данные, показывающие, как повлияют реформы на фермеров и потребителей в этом регионе.

**Эксперты.** Составьте обращения, с которыми вместо вас смогут выступать другие. Подготовьте тезисы, по которым поддерживающие вас лидеры общественного мнения смогут делать заявления на ту же тему. На общественное мнение могут влиять эксперты, имеющие возможность давать интервью и произносить речи, появляться на телевидении и радио и писать комментарии в поддержку вашей темы. Определите, каким образом поддерживать контакты с этой группой по мере продвижения вопроса, - может быть, через список адресов электронной почты на сайтах.

**Координация.** Согласуйте ваше обращение с другими представителями власти, чтобы общественность не получала противоречивые сигналы. Средства массовой информации часто сообщают о конфликтах, а уж разногласия в органах власти - настоящая находка для журналиста. Широко освещая подобную полемику, пресса осложнит распространение вашего обращения. Кроме того, заручиться поддержкой программы проще, если все заинтересованные группы действуют с вами заодно.

**Оценка.** По окончании каждой «тематической недели» оценивайте достигнутые результаты и при необходимости меняйте график, обращение и календарь.

## Подготовка обращений 5 лучших подсказок

- Распланируйте свой год. Сначала настройтесь на основные повторяющиеся события.
- Заполните календарь темами; подходящий вариант - одна тема в неделю.
- Составьте обращение по каждой теме и подтеме.

Выберите аудиторию и средства массовой информации для каждой темы. Пройдитесь по вашему календарю в обратном направлении, начиная с последнего события, и определите, кто, что, где, когда и как должен делать. Раздайте задания.

# 6 Инструменты пресс-службы

---

«Мы раздавали бумаги по всем вопросам», - говорит бывший пресс-секретарь Белого дома Ди Ди Майерс. По ее словам, в первый срок Президента Билла Клинтона пресс-служба Белого дома распространяла среди журналистов

---

не только тексты речей, заявлений и пресс-конференций, но и пресс-релизы, справки, базовую информацию по принимаемым решениям, анонсы предстоящих событий, тезисы выступлений и политических документов, анализ наиболее важных пунктов в документе и так далее.

«Репортеры, особенно освещающие деятельность глав государств и других правительственных руководителей, люди занятые, - поясняет она. - Объем материала, который им надо проработать, огромен».

При обобщении материала и его распространении в письменном виде или через Интернет нет необходимости полагаться на то, что человек правильно услышит его в речи или заявлении. Это также дает пресс-секретарю еще одну возможность повторить основные пункты, говорит Майерс.

В Соединенных Штатах пресс-службы по возможности пишут и распространяют среди журналистов, на бумаге и в Интернете заявления, документы, решения и планы. Подготовка и распространение этих материалов в письменном виде позволяют добиться нескольких целей:

- Это помогает государственным должностным лицам и пресс-секретарям четко обдумать, что они хотят сказать, и уточнить свое обращение.
- Это повышает шансы на то, что журналисты правильно поймут информацию, и снижает вероятность ошибочной трактовки.
- Это дает репортерам возможность при подготовке материалов сослаться на источник информации.
- Это исключает необходимость вновь и вновь отвечать на одни и те же вопросы, поскольку

ку основная информация предоставлена.

- Это побуждает журналистов задавать более продуманные, основанные на фактах вопросы.
- Это повышает вероятность того, что акценты в статье будут расставлены, как вам нужно.

Кроме того, задача сводок и аналитических материалов вместе с заявлением или выступлением позволяет пресс-службе повторить свою трактовку информации.

В Соединенных Штатах письменные сообщения принимают множество форм. Вдобавок, для взаимодействия с населением через СМИ пресс-службы используют ряд других инструментов - визуальных и устных. Вот некоторые из наиболее распространенных коммуникационных инструментов:

Пресс-релиз, который составляется как информационная статья и иногда используется изданиями непосредственно в таком качестве. Пресс-релиз - это изложение вашего материала на одной или двух страницах. Точно так же как в новости, первый абзац должен отвечать на шесть главных вопросов - кто, что, где, когда, почему и как.

Анонс, который похож на пресс-релиз, но готовится для объявления о предстоящем событии, чтобы СМИ могли быстро оценить это событие и решить, освещать ли его. Анонс также должен отвечать на ключевые вопросы • кто, что, когда, где, почему и как. Его объем не должен превышать одной страницы. Справка или памятная записка, которая представляет собой расширенный пресс-релиз, дающий детальную информацию по теме. Она содержит факты и статистические данные, но обычно не цитаты, и, как правило, распростра-

няется вместе с пресс-релизом. Занимая до 4-5 страниц, справка или памятная записка должна составляться в удобной для чтения форме с использованием таких приемов, как маркеры абзацев или жирный шрифт для каждого нового факта.

**Визуальные материалы**, в том числе рисунки, графики, диаграммы и карты, сопровождающие пресс-релизы.

**Биография**, которая выдается вместе с пресс-релизом. Биография кратко характеризует профессиональный путь и достижения лица, назначаемого на новую должность, выступающего с речью или участвующего в событии.

**Список экспертов**, которые подкрепят ваше обращение. Список должен содержать имена и номера телефонов.

**Другие тексты**, которые могут включать в себя всевозможные материалы. Например, в Белом доме вскоре после событий журналистам раздаются транскрипты выступлений президента и ежедневных брифингов пресс-секретаря и других официальных лиц. Также ежедневно пресса получает обращения, заявления, сообщения о кадровых назначениях и выдвижениях, поддерживающие предлагаемые законопроекты письма экспертов или профессиональных объединений и другую президентскую корреспонденцию.

**Подборки**, показывающие, главным образом, опубликованные «положительные» материалы. Должностные лица часто делают привлекательные копии благоприятных для себя газетных статей и вкладывают их в медиа-комплекты или пакеты для прессы вместе с другими материалами.

**Вопросы**, которые иногда задаются должностными лицами репортерам, чтобы заинтересовать их той или иной темой. В некоторых случаях можно выписать вопросы, которые интервьюеры могли бы задать должностному лицу.

**Пакеты для прессы** или медиа-комплекты, которые содержат несколько материалов на одну тему. Материалы вкладываются в папку с двумя внутренними карманами для их хранения. Например, при открытии новой школы в медиа-комплект можно включить следующие материалы:

- Справка с логотипом школы на обложке и внутренними клапанами, содержащими материалы для прессы.
- Анонс с подробной информацией о времени, месте и значимости церемонии открытия.

- Пресс-релиз, уточняющий детали церемонии, содержащий общие сведения о школе и включающий высказывания высших должностных лиц о ней.
- Памятная записка, представляющая подробные факты и статистические данные, в том числе особенности строительства, сколько учащихся будет посещать школу и так далее.
- Биографии выступающих на церемонии.
- Визуальные материалы, например, фотографии школы.

**«Наводящее письмо» или телефонограмма**, где обобщается в одном абзаце идея материала и объясняется, почему он привлечет читателей или зрителей. В наводящем письме или телефонограмме сообщаются подробности, приводятся имена, описываются съемочные возможности и кратко излагается концепция материала.

**Видео- и аудио-релизы**, которые, как и письменные пресс-релизы, строятся по принципу «кто, что, когда, где, почему и как», но представляются в форме сюжета для радио или телевидения. Вещатели могут полностью или частично использовать этот материал в радио- или телерепортаже и указывать, что материал получен из пресс-службы. Видео-релиз должен представляться на отдельных звуковых дорожках с дикторским текстом на одной дорожке, а звуковыми вставками и фоном - на другой. Это облегчает перезапись звука при монтаже.

**Спутниковая технология**, позволяющая ведущим политикам проводить встречи или давать интервью, а затем передавать материал или сообщение телекомпаниям по всей стране. Она позволяет осуществить медиа-тур, не требующий поездок и затрат времени. Обычно специалисты по связям с общественностью записывают сюжет, а затем покупают спутниковое время для его передачи по спутниковой связи. Чтобы правильно это делать, необходима студия, способная транслировать изображение и звук в прямом эфире и предоставлять тележурналистам возможность задавать вопросы по телефону во время записи ответов официального лица. Необходимо уведомлять телекомпанию, когда будет доступен спутниковый фидер и как получить к нему доступ.

**Радиоролик**, представляющий собой аудиозапись выступления государственного должностного лица с кратким заявлением, как если бы это было реальное интервью. Некоторые американские политики записывают радиоролики ежедневно в регулярное время.

Они либо передают их непосредственно журналистам, либо сообщают номер телефона с автоответчиком, на котором записано заявление. Чтобы делать это правильно, нужен качественный диктофон с приспособлением, подключающим телефон к диктофону. Материал также может быть размещен в Интернете для загрузки.

**Выделенная телефонная линия**, которая может использоваться для записи ежедневного графика государственного должностного лица, на который могут ссылаться средства массовой информации.

**Пресс-конференции**, на которых должностные лица обнародуют новую информацию по тому или иному вопросу.

**Интервью**, дающие официальным лицам возможность высказываться, обычно один на один с журналистом, и глубже, чем на пресс-конференции, развивать свои мысли.

**Редакционные коллегии**, представляющие собой встречи между известным политиком и редактором редакционной страницы газеты, авторами редакционных статей и комментариев и репортерами из отделов новостей для обсуждения той или иной темы. Подобные встречи проводят также крупные телевизионные и кабельные сети. Редколлегия может дать государственному должностному лицу возможность подробно разъяснить свои идеи, что позволяет средствам массовой информации лучше понять политику правительства и часто приводит к публикации сообщений и редакционных статей.

**Конфиденциальные встречи**, на которых должностные лица встречаются с журналистами, чтобы изложить подоплеку или смысл событий по темам, представляющим интерес для освещения.

**Страницы, рубрики и колонки** с авторскими комментариями, используемые ведущими политиками для выражения своего мнения. Некоторые политики ведут еженедельные колонки, стремясь донести свою позицию непосредственно до граждан.

**Речи**, которые используются для популяризации политики, обнародования новых программ, разъяснения позиций и обеспечения консенсуса. Заранее подготовленные копии речей часто раздаются представителям прессы и рассылаются заинтересованным журналистам, которые не могут присутствовать на мероприятии для СМИ. Также эффективно размещение речей в Интернете. Всегда сохраняйте список средств массовой информации, которым был отправлен материал.

**Медиа-туры**, которые выходят за пределы столицы и охватывают региональные СМИ. Медиа-туры должны давать региональной прессе новости, адресованные соответствующим регионам, и объяснять, как скажется государственная политика на их гражданах.

**Тематические статьи**, в которых материал подается в стилистике, отличной от жестких новостей. Распространяя свою информацию, специалисты по связям с общественностью не только полагаются на новостные блоки печатных изданий, но и используют тематические и другие рубрики.

**Интернет**, служащий каналом для прямого общения с населением без фильтра СМИ. Он также обеспечивает быструю связь с журналистами. Кроме того, Интернет создает возможность прямой и обратной связи между государственными должностными лицами и общественностью. Пресс-службы могут открывать собственные локальные электронные доски объявлений. Интернет позволяет использовать все средства - текст, графику, видео и звук. Правительственные пресс-службы также используют Интернет для направления пользователей к огромному количеству исходных документов в режиме онлайн. Для обеспечения действенности сайт необходимо часто обновлять.

**Электронная почта**, включающая групповые адреса, чтобы по одной команде с клавиатуры информация могла легко передаваться многочисленным заинтересованным лицам.

**Возможности для съемки**, позволяющие официальному лицу отправить свой снимок вместе с избирателями, скажем, получающими награды, в газеты родного города, награжденных для публикации. Когда делается снимок, а затем отправляется по почте, обязательно указывайте, кто на нем изображен и что это за встреча.

Информационные материалы могут представлять интерес только для некоторых репортеров. Например, в пресс-центре Белого дома журналисты часто берут пресс-релиз, прочитывают его и кладут на место, поскольку он не относится к освещаемой теме. Но важно, чтобы он был доступен тем, кому он действительно нужен.

## СМИ

Несмотря на то что многие журналисты сдают материалы ежедневно или даже ежечасно, им необходимо время на поиск информации, проведение интервью и написание статей.

Кроме того, они предпочитают знать о событиях заранее, хотя бы за неделю или за две, чтобы можно было согласовать идею материала со своими редакторами, запланировать работу фотокорреспондента и провести дополнительный поиск информации.

Когда речь идет о срочной новости, например, о внезапном политическом расколе или кризисе, репортеру порой приходится освещать события по горячим следам, когда написать качественный материал труднее. Следовательно, чем больше информации и поисковых возможностей предоставляется журналистам, тем лучше. Важно также выяснить сроки сдачи материалов и требования к ним по каждому виду СМИ. Они существенно различаются.

Газеты. Газеты обеспечивают глубокое освещение событий и могут успешно влиять на общественность и лиц, занимающих руководящие должности. Как правило, за газетными журналистами закрепляются «отдель» или специализированные направления, по которым они готовят материалы, так что они становятся экспертами по определенным проблемам, в том числе по экономике или политике.

Все репортеры любят подкреплять свои статьи детальной письменной документацией - цифрами, фактами, эпизодами, иллюстрациями и примерами, в частности, пресс-релизами или материалами для СМИ. Необходимо иметь возможность обосновать материал ссылками на источники. Предоставление журналистам таких письменных материалов, как цитаты и справки, повышает вероятность того, что цитата или факт будут переданы точно.

Газетные репортеры подчиняются редактору, который раздает задания и правит материалы. Они работают по жесткому графику. Утренние газеты сдаются в набор вечером, вечерние - утром или во второй половине дня. Если пресс-конференция проходит, например,

в 11 утра, а газету надо выпустить к 17 часам, за этот промежуток времени репортеры должны подготовить свои материалы, операторы и фотокорреспонденты должны сдать видеоматериалы и снимки, а редакторы - внести окончательную правку. Точно так же и еженедельники имеют определенные газетные дни.

Газеты работают со всеми типами информации: новостями, тематическими статьями, очерками, аналитическими материалами, редакционными и авторскими комментариями (как правило, на редакционных страницах) и письмами редактору. Другие СМИ тоже работают с этими видами информации, но газеты часто используют самый широкий жанровый диапазон.

Существуют также различные виды газет:

- Национальные газеты с широкими интересами и четким общегосударственным акцентом.
  - Региональные газеты, уделяющие основное внимание региональным проблемам.
  - Местные газеты и еженедельники с сильным креном в сторону местных событий.
  - Профессиональные издания, ориентированные на специализированную аудиторию, например, энергетическая газета для руководителей нефтяной промышленности или журнал для матерей маленьких детей.
- К этим так называемым «нишевым» изданиям относятся газеты, журналы и сайты для всевозможных занятий, специальностей, видов досуга и интересов.

**Информационные бюллетени.** Информационные бюллетени - это профессиональные издания, которые могут выходить в журнальном или газетном формате. Обычно они привязаны к узкоспециализированным аудиториям.

**Информационные агентства.** Информационные агентства выпускают материалы, используемые всеми СМИ либо для прямой перепечатки, либо в качестве идей для собственных

статей. Редактор газеты, к примеру, может, прочитав сообщение информационного агентства, поручить подготовить тематическую статью на местном материале. В число наиболее известных информационных агентств входят «Ассошиэйтед Пресс», «Рейтер» и «Франс Пресс».

**Журналы.** Подобно газетам, журналы охватывают диапазон от массовых информационных до узкоспециализированных изданий, освещающих, например, экономические проблемы или международные отношения. Как правило, у журнальных авторов больше времени на глубокое раскрытие темы, чем у газетных репортеров. Журналы часто составляют редакционные календари, определяющие темы, которые они будут освещать в течение года. Они полезны государственным и другим службам по связям с общественностью при разработке идей для материалов по конкретной журнальной тематике.

**Радио и телевидение.** Радио и телевидение транслируют разнообразные программы - общенациональные, местные или региональные передачи, информационные выпуски, популярные программы, ток-шоу, документальные фильмы и интервью. Корреспонденты и редакторы каналов радио и телевидения нередко черпают идеи для своих материалов из газет и сообщений информационных агентств. В отличие от газетных репортеров, радио- и тележурналисты, особенно в небольших компаниях, чаще работают в широком диапазоне, чем специализируются на определенной тематике,

ввиду разнообразия выполняемых ими заданий. Обычно телерепортеры не могут осветить проблему так глубоко, как их коллеги из печатных изданий, и сложные материалы зачастую сводятся к коротким новостным сюжетам. Телевидение представляет собой визуальную среду, и репортеры и редакторы каналов предпочитают материалы, которые можно подать в виде картинки. Телевизионные новости готовятся в жесткие сроки.

**Новости в Интернете.** Виртуальные новости - новейшая информационная среда. Подобно радио и телевидению, новости, появляющиеся на сайтах Интернета, распространяются мгновенно, а также обеспечивают - например, с помощью ток-шоу по радио - возможность двустороннего диалога. В Интернете представлены все виды новостей - от газет и журналов до дискуссионных форумов, а также адресованные целевой аудитории рассылки по электронной почте.

Учитывая различные сроки представления материалов в различных средствах массовой информации, работник пресс-службы должен быть объективным. Иными словами, он должен учитывать различные графики и не всегда отдавать предпочтение графику одного СМИ по сравнению с другим, планируя такие мероприятия, как пресс-конференции. Кроме того, планировать их следует таким образом, чтобы вещатели могли осветить события и имели время на подготовку своих информационных сюжетов.

## Инструменты работника пресс-службы

### 5 лучших подсказок

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Подготовьте как можно больше письменных материалов для распространения - не так много, чтобы завалить ими прессу, но достаточно для того, чтобы ваша информация не была неправильно истолкована.</li><li>▪ Используйте визуальные средства.</li><li>▪ По возможности используйте видео, аудио и спутники, чтобы усилить подачу вашего обращения.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Проявляйте инициативу. Не ждите, когда журналисты придут к вам. Распространяйте свое обращение, выступая с комментариями, проводя редакционные коллегии с газетами и телекомпаниями, а также публикуя статьи в тематическом разделе газеты.</li><li>• Используйте Интернет.</li></ul> |
|--|---|

# 7 Пресс-релизы, анонсы и справки: пристальный взгляд

Подготовка и распространение пресс-релизов, справок и анонсов или памятных записок для СМИ составляют основу работы государственных органов с прессой. В различных странах эти профессиональные инструменты называются по-разному, но их назначение одно и то же:

подать материал, анонсировать событие, представить цифры и факты.

«Пресс-релизы - полезные дисциплинарные инструменты, так как они побуждают вас стараться создавать материалы, которые вы хотели бы увидеть, - говорит Дэйв Беквит, бывший пресс-секретарь вице-президента Дэна Куэйла. - Четко и просто составленные пресс-релизы повышают точность. Трудно неправильно процитировать пресс-релиз».

Ниже приводятся общепризнанные стандарты и правила составления этих основных материалов в отношениях с прессой.

## Пресс-релизы

Пресс-релизы - это сводка фактов о программе или проблеме, к которой вы хотите привлечь внимание СМИ. Они представляются в стандартной форме. Основной критерий пресс-релиза заключается в том, что он должен содержать новую информацию.

Подобно информационной статье, пресс-релиз пишется по принципу перевернутой пирамиды. Первый абзац представляет собой так называемый «лид» и содержит самую важную информацию; последующие абзацы развивают эту информацию и дают дополнительные детали в порядке убывания значимости. Наименее существенная информация приводится в конце.

Как и хороший информационный материал, хороший пресс-релиз отвечает на шесть ключевых вопросов - кто, что, когда, где, почему и как. Кто действующее лицо материала? О чем этот материал? Когда происходит или произошло событие? Где и когда оно происходит или происходило? Почему эта информация важна? Какое значение она имеет?

Ответы на все эти вопросы должны быть даны в первом абзаце.

Предложения и абзацы в пресс-релизе должны быть короткими, чтобы их быстро мог просмотреть редактор отдела или корреспондент, и не должны содержать жаргона, сокращений, не разъясненных подробностей или штампов. Можно использовать цитаты, но более привычно находить их во втором или третьем абзаце; они всегда приводятся с точным указанием источника.

Журналисты скорее обратят внимание на пресс-релизы, написанные в стиле информационного материала, без обилия ярких эпитетов.

Как правило, в Соединенных Штатах пресс-релизы составляются по следующей формуле:

- Двойной интервал;
- Простой бланк, желательно с напечатанными наверху названием и адресом организации.
- Широкие поля - не менее одного дюйма (2,54 см) с обеих сторон, чтобы было легко читать, а редакторы и репортеры могли делать на них заметки.
- Печатный текст только на одной стороне листа.

Стандартный пресс-релиз содержит в верхней части следующую информацию:

- Дата выпуска пресс-релиза.
- Контактные координаты: имя, номер телефона, номер факса и адрес электронной почты. Иногда указываются номера сотовых телефонов лиц, с которыми можно связаться после рабочего дня, особенно если пресс-служба взаимодействует с журналистами в нескольких временных поясах.



- **Время публикации.** Часто пресс-релизы рассылаются накануне события, но не могут использоваться до определенного времени, так что у журналистов есть время прочитать материал и обработать информацию, особенно если тема сложна. В этом случае пишите «ЭМБАРГО ДО...» и указывайте дату и точное время, когда новость может быть опубликована. Если информация может использоваться немедленно, пишите «ДЛЯ НЕМЕДЛЕННОЙ ПУБЛИКАЦИИ».
- **Обобщающий** содержащуюся в пресс-релизе информацию заголовков, который привлекает внимание и печатается прописными буквами.
- **Выходные данные** прописными буквами, открывающие первый абзац, в котором указывается источник информации.

В Соединенных Штатах пресс-релизы обычно занимают одну или две страницы. Если страниц больше одной, напечатайте в конце первой страницы «с продолжением». В конце пресс-релиза напечатайте -30- или #####, чтобы указать, где заканчивается текст. Не забудьте исправить ошибки в правописании, опечатки, неправильную пунктуацию и стилистические погрешности.

Пресс-релизы могут быть адресованы редактору, выпускающему редактору или репортеру. Подкрепите отправленный пресс-релиз телефонным звонком. Спросите, получил ли адресат ваш пресс-релиз и нужна ли ему дополнительная информация.

Материалы для прессы, в том числе пресс-релизы и справки, всегда должны составляться и рассылаться до, а не после освещаемого события, например, пресс-конференции.

Одно новое правительство убедилось в этом на собственном горьком опыте. Министры всю ночь провели за закрытыми дверями, разрабатывая новый экономический план. Они закончили работу в 7 часов утра и предупредили средства массовой информации о важной пресс-конференции в 10 часов. Министры анонсировали новую экономическую политику, а затем сотрудники пресс-службы начали готовить материалы для прессы. Поскольку сотрудники были слишком заняты составлением анонса, они не успели как следует разъяснить новую политику. Несколько часов у журналистов не было письменных материалов, на основе которых можно было бы подготовить репортажи на столь актуальную и сложную тему, и многие исказили ряд деталей. Правительственной пресс-службе пришлось работать неделями, чтобы исправить неточную информацию.

#### АНОНСЫ

**К**ак правило, анонсы используются для объявления о предстоящем событии, которое, на ваш взгляд, следует осветить в прессе. Подобно пресс-релизам, они строятся по принципу «кто, что, когда, где, почему и как», но пишутся короче и предназначены для того, чтобы «заманить» репортеров на это событие. Некоторые пресс-службы даже приводят по пунктам эту информацию, выделяя ее жирным шрифтом, после чего даются подробности, чтобы привлечь внимание к предстоящему событию.

Анонсы составляются в том же стиле, что и пресс-релизы, с указанием даты, контактных телефонов с именами и обозначением «ДЛЯ НЕМЕДЛЕННОЙ ПУБЛИКАЦИИ» или «ЭМБАРГО ДО...» вверху и знаком ##### или -30-, обозначающим конец текста.

#### Справки

Справка, или памятная записка, содержит больше подробностей, чем пресс-релиз, используя для обогащения текста цифры и факты, но не цитаты. Справка составляется по возможности в удобной для чтения форме. Часто применяются подзаголовки, выделенные жирным шрифтом, и маркеры абзацев.

Подобно анонсам, справки следуют формату пресс-релиза с указанием «ЭМБАРГО ДО...» или «ДЛЯ НЕМЕДЛЕННОЙ ПУБЛИКАЦИИ», контактных телефонов с именами и обозначением -30- или ##### в конце текста.

Сотрудники одной правительственной пресс-службы заметили, что журналисты

норовят прийти на пресс-конференцию, взять материалы и уйти до начала пресс-конференции. Чтобы удержать репортеров, пресс-секретарь решил раздавать материалы после брифинга. Это не сработало. Многие журналисты присутствовали на брифинге не до конца, рано ушли и написали статьи по своим заметкам. Порой сотрудники пресс-службы считали, что репортеры искажают информацию. Если бы перед пресс-конференцией журналисты могли брать письменные материалы с основными фактами, они вряд ли толковали бы проблемы неверно.

Обычно журналистам приходится освещать сразу несколько событий, и пресс-секретарю не следует полагать, что если репортеры присутствуют на брифинге не до конца, то им это не интересно и они ничего не напишут. На самом деле написать хотят многие, но рабочий график не позволяет им остаться до конца брифинга, особенно если брифинг продолжается больше часа, как было принято в этой пресс-службе. Если бы у репортеров были письменные материалы, они, вероятно, ссылались бы на них, готовя свои статьи.

Пресс-релизы - это сводка фактов о программе или проблеме, к которой вы хотите привлечь внимание СМИ. Они представляются в стандартной форме. Основным критерий пресс-релиза заключается в том, что он должен содержать новую информацию.

## Пресс-релизы 5 лучших подсказок

Прежде чем браться за пресс-релиз, ответьте на следующие вопросы:

- Почему этот вопрос важен, и в чем здесь состоит новость?
- Каковы основные тезисы?
- Какой поисковой базой можно подкрепить информацию? Можно ли ее легко проверить, если об этом попросят репортеры?

- Кого можно процитировать в качестве авторитетного специалиста по данному вопросу?
- Нужна ли справка, содержащая дополнительную информацию?

# 8 Интервью: более пристальный взгляд

Насколько это возможно, интервью с государственными должностными лицами должны быть составной частью любой медиа-стратегии. Прежде чем соглашаться дать интервью, представитель власти должен тщательно запланировать, чего он хотел бы добиться, и определить, на какую аудиторию он рассчитывает.

Составление заголовка, который вы хотели бы видеть над материалом с вашим гипотетическим интервью, поможет вам сосредоточиться на своем обращении, чтобы четко его изложить.

«Заявка на интервью должна рассматриваться сквозь призму ответа на вопрос: «Будет ли это способствовать решению задач моего начальника?» - говорит Джулиана Гловер, пресс-секретарь вице-президента Дика Чейни. - Каждую заявку надо изучить, чтобы определить стиль и пристрастия автора, и следует задать параметры дискуссии».

## Оценка заявки на интервью

Когда поступает заявка на интервью, оценить ее вам поможет получение ответов на определенные вопросы. Вот некоторые из них:

- Какова тема или информационный ракурс интервью?
- Что послужило поводом для подготовки материала?
- Какое издание (телекомпания, радиостанция) хочет взять интервью?
- Кто будет брать интервью?
- Когда и где они хотят провести интервью?
- Сколько времени просит репортер на интервью?
- Каков срок сдачи материала?
- Когда интервью будет опубликовано или передано в эфир?
- Какого рода материал это будет? Репортаж? Портрет? Тематический сюжет? В форме вопросов и ответов?
- Берется ли еще у кого-то интервью для этого материала?

- Каковы особенности данного средства массовой информации и журналиста?  
Полезно выяснить:
- Имеет ли данное средство массовой информации явную точку зрения на предмет.
- Каковы познания репортера в этой области.
- Занимались ли репортер или средство массовой информации этой темой в прошлом? Проверьте вырезки из прессы.
- Насколько дружелюбно или антагонистично настроен репортер?
- Какова аудитория данного средства массовой информации?

В связи с интервью для радио или телевидения следует задать и другие вопросы, в том числе:

- Будет ли это прямой эфир?
- Будет ли интервью проводиться в студии, по телефону, в кабинете государственного должностного лица или в каком-то другом месте?
- Будет ли оно браться на расстоянии, когда репортер не присутствует физически, а задает вопросы из другого места, пользуясь спутниковой связью?
- Записывается ли интервью для передачи в эфир без сокращений или фрагментами?
- Предусматривает ли эфир звонки или вопросы по электронной почте от зрителей, слушателей или виртуальной аудитории?
- Сколько времени будет продолжаться эфир?
- Каков формат передачи? Группа? Один интервьюер и один гость? Два интервьюера и один гость? Два гостя, ведущие дебаты?
- Если приглашены другие гости, в каком порядке они будут выступать?



- Предстоит ли выступление перед аудиторией? Как будет подбираться эта аудитория?
- Можно ли использовать вспомогательные визуальные средства?
- Будут ли использоваться клипы или видеовставки? Если да, будет ли у пресс-службы возможность просмотреть их и подготовить комментарии или ответы?

Дополнительные вопросы для печатного интервью таковы:

- В какой рубрике издания выйдет статья?
- Будет ли фотокорреспондент сопровождать репортера и делать снимки?
- Будут ли снимки делаться до, во время или после интервью?

### Определение основных правил

**Д**ля любого интервью вам надо до его начала определить основные правила - например, говорите ли вы от своего имени или анонимно, передается ли интервью в прямом эфире или предварительно записывается на пленку, какова его продолжительность. Не пытайтесь сделать это во время интервью или после него - это слишком поздно. Например, если журналист просит на интервью полчаса, вы можете ограничить беседу более коротким промежутком времени. Если сделана заявка на «дистанционное» включение, вы можете попросить, чтобы интервью проводилось лично. Личное интервью больше сближает его участников и располагает к разговору. Вы видите, как жестикулирует ваш собеседник. Вам не нужен наушник, который может выпасть или давать прерывистый звук. В Соединенных Штатах интервьюируемые обычно не имеют возможности редактировать

свои интервью или высказывания, прежде чем они будут опубликованы или соответствующий фрагмент будет передан по радио или телевидению, хотя в ряде стран это иногда делается. Если вы хотите предварительно отредактировать интервью, договоритесь об этом заранее.

### После того как интервью согласовано

**В**ажно, чтобы интервьюируемый был готов выдвинуть в беседе с журналистом три пункта. Это сделает интервью целенаправленным. Более трех важных тезисов аудитории трудно усвоить.

Подготовить эту информацию - задача пресс-службы. Перед интервью определите:

- Какие три пункта хотел бы выдвинуть интервьюируемый.
- По каждому пункту выпишите вспомогательную информацию - примеры, истории, случаи из жизни. Они помогут читателю, слушателю или зрителю лучше понять выдвигаемые тезисы. Например, если одним из пунктов является обоснование новой экономической политики, запишите причины, по которым меняется нынешняя политика, что означают перемены и как они повлияют на население.
- Запишите вопросы, которые, на ваш взгляд, будут заданы в ходе интервью, и ответы, которые, по вашему мнению, следует дать. При этом затрагивайте не только три ключевые проблемы, но и более широкую тематику. Репортеры часто переключаются с предполагаемой темы интервью на другие проблемы.
- Изучите важные темы, освещаемые прессой, что поможет вам представить себе возможные вопросы.

При подготовке к интервью ответьте на следующие вопросы:

- В чем состоят вызывающая наибольшие споры проблема, которая может быть поднята, и самая деликатная тема, которая может быть затронута?
- На какой вопрос было бы труднее всего ответить, и почему?
- Чтобы лучше подготовить материал, подумайте о хорошей цитате или «вставке», которую можно привести в ходе интервью. Вставка - это краткое и яркое высказывание по более общей проблеме, которое кажется спонтанным, но в большинстве случаев бывает подготовленным. Нередко оно повторяется в материале, особенно на радио и телевидении.

- Решите, будете ли вы записывать интервью на пленку в дополнение к записи, которую делает журналист. Часто это оказывается полезным и для того, чтобы проверить сделанные заявления, и для того, чтобы проинформировать ведущих сотрудников, которые не слышали интервью.
- Отрепетируйте ответы на возможные вопросы.
- Организуйте оперативное обновление информации по «горячим» темам непосредственно перед интервью. Сотрудник пресс-службы, обычно пресс-секретарь, должен ознакомить государственное должностное лицо с самыми последними новостями. Не позволяйте застать представителя власти врасплох.
- До интервью заранее предоставьте репортеру информацию, которая может оказаться полезной для ваших задач. Это могут быть такие материалы, как биографии, справки, статьи, фотографии и доклады.
- Не бойтесь предлагать интервьюеру вопросы и темы, которые можно поднять.

### Во время интервью

Стройте интервью по-своему. Вы можете контролировать его в гораздо большей степени, чем вам кажется. То, что вопросы задают вам, не означает, будто вы не можете контролировать свои слова. Как некогда сказал один из президентов США: «Не бывает плохих вопросов - только плохие ответы». Поступайте следующим образом:

- До начала интервью определите основные правила цитирования. Как правило, интервьюируемый выступает от своего лица. Если это еще не ясно, выясните, прежде чем начинать.
- Будьте краткими; не закапывайте важные тезисы в пространные ответы с излишними подробностями. Говорите короткими, ясными повествовательными предложениями.
- Используйте вставки.
- В ходе интервью придерживайтесь своего обращения и часто возвращайтесь к трем ключевым пунктам. Увязывайте с ними все вопросы.
- Вначале излагайте свои выводы и наиболее подходящие для цитирования фразы, чтобы четко сформулировать ваши основные тезисы; затем подкрепляйте их фактами.
- Используйте позитивные, наглядные словесные образы, которые будут понятны людям.
- Приводите доказательства. Используйте факты, статистические данные, примеры, случаи из жизни, цитаты и истории. Люди запоми-

нают то, что их касается, что движет их поступками, а также чужой опыт. Словесные картины типа «большой, как грузовик» вместо просто «большой» - вот что запоминается людям.

Не предполагайте, что факты говорят сами за себя. Поясняйте ваши ответы четко и лаконично. Не каждый репортер, читатель или слушатель знает о предмете столько же, сколько знаете вы.

Постоянно используйте утвердительные формулировки. Если вам задают вопрос в форме отрицания, возвращайтесь к своим основным пунктам.

Быстро исправляйте любую неточную информацию.

Никогда не говорите ничего такого, что вы не хотели бы увидеть в печати или услышать в эфире.

Избегайте высказываний, которые могут быть вырваны из контекста или неправильно истолкованы, если репортер или редактор решит использовать лишь часть вашего высказывания, а не то, что прозвучало до или после него.

Никогда не говорите «без комментариев».

Вы можете, а иногда и должны избегать комментариев, говоря нечто вроде «Сегодня я не готов это обсуждать» или «В данный момент мне было бы неуместно обсуждать этот вопрос».

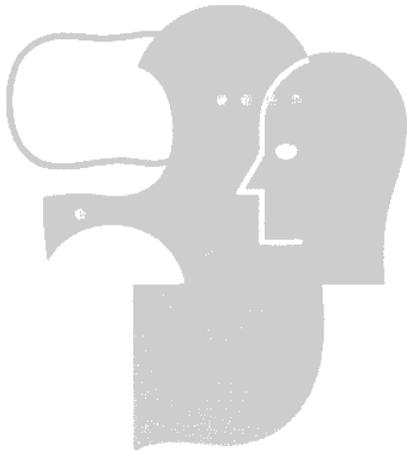
Не употребляйте жаргонных словечек.

Говорите понятно. Не предоставляйте средства массовой информации истолковывать, что вы имеете в виду. Они могут исказить смысл.

Всегда говорите правду. Если вы не знаете ответа на вопрос, так и скажите. Сообщите интервьюеру ваш ответ позднее.

Всегда старайтесь строить интервью по своему сценарию.

Как пошутил однажды на пресс-конференции бывший Государственный секретарь США Генри Киссинджер: «У кого-нибудь есть вопросы на мои ответы?»



### Не отклоняться от темы

Для того чтобы возвращаться к вашим трем пунктам, используйте для связи такие фразы или слова:

- «Все дело в том, что...»
- «Позвольте к этому добавить...»
- «Важно подчеркнуть...»
- «Важно не упустить из виду...»
- «Самое главное заключается в том, что...»
- «Главное, о чем следует помнить, это...»
- «В этой связи мне часто задают еще один вопрос...»
- «Это лишь один аспект более общей проблемы...»
- «Да, кроме того...»
- «Нет, позвольте объяснить...»
- «Пожалуй, преждевременно об этом говорить до тех пор, пока не будут установлены все факты, но могу вам сказать...»
- «Я в этом не уверен, но мне известно следующее...»
- «Позвольте рассмотреть этот вопрос в более общем контексте...»
- «Это напоминает мне о...»
- Позвольте подчеркнуть, что...»
- «Я рад, что вы меня об этом спросили. Кое-кто может заблуждаться на этот счет, но истина такова...»

Всегда старайтесь строить интервью по своему. Как съездив однажды на пресс-конференции бывший Государственный секретарь США Генри Киссинджер: «У кого-нибудь есть вопросы на мои ответы?»

### Эффективное выступление по телевидению

Смотрите интервьюеру в глаза, если интервью берется лично. Смотрите в камеру, если интервью берется на расстоянии и интервьюер находится в другом месте. В этом случае камера как бы становится вашим собеседником.

- Демонстрируйте энтузиазм и энергию; телевидение может сглаживать острые углы и смягчать образ человека.
- В одежде выбирайте чистые тона, светлые, но не белые, и не сплошь черные. Лучше всего подходят цвета из средней части спектра. Не надевайте вещей из коричневой, клетчатой, полосатой или яркой набивной ткани. Избегайте блестящих, искрящихся тканей.
- Женщинам не следует надевать слишком много украшений вроде броских серег, которые могут отвлекать от вашего обращения.
- У мужчин сорочка не должна быть темнее галстука.
- Сидите, слегка подавшись вперед, навстречу камере.
- Используйте естественную жестикуляцию, чтобы не выглядеть оцепеневшим или не в своей тарелке.
- Не давайте односложных ответов.
- Не употребляйте профессиональный или технический жаргон и сокращения, непонятные среднему гражданину.
- Энергично вступайте в разговор, если хотите прояснить какой-то момент или дополнить беседу. Не ждите, пока вас признает ведущий, но и не ведите себя грубо.
- Не приводите слишком много цифр. Они проходят мимо аудитории. Когда вам надо использовать цифры, округляйте их, чтобы они легче усваивались. Например, вместо «четыреста сорок четыре тысячи» говорите «почти полмиллиона».

### После интервью

- Если вы пообещали репортеру дополнительную информацию, займитесь этим немедленно.
- Поговорите с журналистами, чтобы они знали, чего ожидать.
- Оцените интервью. Занесите в свое досье, что в интервью прошло удачно и какие моменты можно было бы усилить. Сохраните эти заметки для следующего интервью или пресс-конференции.
- Узнайте имена репортера, продюсера и звукооператора, проводивших интервью, и обновите свой список журналистов.
- Поместите вырезку со статьей или запись интервью в постоянный архив.

Для любого интервью вам надо до его начала определить основные правила - например, говорите ли вы от своего имени или анонимно, передается ли интервью в прямом эфире или предварительно записывается на пленку, какова его продолжительность.

## Правила использования снимков

Снимки, как и слова, создают рассказ. Используя снимки:

- Определите, какую функцию должна выполнять фотография.
- Исходите из того, к чему вы стремитесь.
- Сделайте мгновенные снимки каждого кадра или посмотрите в видоискатель камеры, прежде чем начнется фотографирование.

# Интервью

## Трижды пять лучших подсказок

---

### Оценка заявки на интервью

- Какое это средство массовой информации, и кто интервьюер?
- Сколько времени запрашивается; каковы сроки сдачи материала?
- Когда интервью будет напечатано или передано в эфир, и какого рода материал это будет?
- Каков тип средства массовой информации? Если телевидение, будет ли интервью передано в прямом эфире, записано для передачи без сокращений или записано для использования фрагментов? Если печатное издание, в какой рубрике газеты или журнала оно будет опубликовано, и будут ли фотографии?
- Может ли интервьюируемый демонстрировать визуальные материалы?

### Во время интервью

- Придерживайтесь своего обращения с тремя ключевыми пунктами.
- Говорите коротко и ясно.
- Приводите случаи из жизни, факты, примеры.
- Никогда не говорите «без комментариев».
- Говорите правду; не бойтесь сказать, что вы не знаете ответа, если вы его не знаете.

---

### После того как интервью согласовано

- Сформулируйте три пункта, которые будут выдвинуты в интервью, а для их подкрепления используйте примеры, случаи из жизни и вставки.
- Подготовьте возможные вопросы и ответы.
- Репетируйте!
- Ознакомьтесь с последними новостями, прежде чем давать интервью.
- Перед интервью определите его основные правила.

# Заявления для печати и не для печати

## Наиболее предпочтительный способ общения с прессой - заявления для печати.

Коль скоро вы хотите, чтобы информация о вашей программе, вашей идее или вашем обращении дошла до общества, почему бы не указать вместе с ней ваше имя?

«Самый безопасный образ действий - исходить из того, что все, что вы скажете репортеру, в итоге появится в газете, особенно поначалу, когда вы еще плохо знаете журналистов, с которыми работаете, и не уверены в том, кто из них будет выполнять условия соглашения», - рассказывает бывший пресс-секретарь Белого дома Ди Ди Майерс.

Налаживая контакты с журналистами, вы узнаете, с кем можно говорить свободно. «Затем вы можете прибегать к анонимности, чтобы разьяснять более сложные предметы, не рискуя, что ваши высказывания окажутся вырванными из контекста, - говорит она. - Но в условиях формирующейся демократии, когда правила непонятны, можно и обжечься, выступая с заявлениями, не предназначенными для печати».

Основные правила, определяющие, на каких условиях вы даете информацию, ДОЛЖНЫ быть установлены до того, как вы начнете говорить. Не после этого. Смысл используемых терминов состоит в следующем.

- **Для печати.** Когда вы делаете заявление для печати, все, что вы говорите репортеру, может быть использовано с прямой ссылкой на вас.
- **На условиях анонимности.** Когда вы говорите журналисту, что предоставляете ему информацию анонимно, он вправе публиковать ваши высказывания, но не может приписывать их вам, называя вас по имени или должности. Вместо этого репортер приписывает ваши заявления лицу, по предварительному согласованию обозначенному как «хорошо информированный источник»,

«эксперт» или «представитель правительства».

- **На условиях полной анонимности.** Когда перед интервью вы определяете, что будете говорить только на условиях полной анонимности, репортер может использовать сообщенную вами информацию, но без каких-либо ссылок. Все сказанное в интервью можно использовать, но не в виде прямых цитат и не указывая источник.

- **Не для печати.** Выступая («не для печати»), вы даете репортеру информацию, которая предназначается только для его сведения и не может использоваться, печататься или каким-либо способом публиковаться. Репортер не должен обращаться с этой информацией к другому источнику в надежде получить официальное подтверждение.

Иногда пресс-секретари проводят брифинги не для печати, чтобы разьяснить ту или иную проблему в ситуации, когда репортер, по-видимому, может допустить промахи в своем материале, а законы о неприкосновенности частной жизни не позволяют сообщать информацию для печати. Зная подоплеку событий, можно отразить в статье более полную картину.

«Бывает, что загубить материал - это достижение, - говорит пресс-секретарь одного государственного учреждения. - В этом случае репортеры или редакторы могут сами придерживаться неточные сведения, которые они уже готовы были опубликовать. Порой наибольшие успехи в этом деле приходят, когда вам ровным счетом нечего показать при всей вашей упорной работе и усилиях. Вы губите материал, который был бы ошибочным, если бы он вышел».

# 9 Пресс-конференции

«Когда вы проводите пресс-конференции регулярно, они позволяют выпускать пар», - говорит Дэвид Беквит, бывший пресс-секретарь вице-президента.

Смысл этого, по его словам, заключается в том, что со временем в репортерах, желающих получать ответы на свои вопросы, накапливается некий отрицательный заряд, который и высвобождается на пресс-конференции.

«Провести пресс-конференцию - хорошая идея, когда у вас есть какое-нибудь объявление или позитивная информация, - поясняет Беквит. - Подумайте, для чего вы это делаете и что из этого выйдет».

## Перед пресс-конференцией

При организации пресс-конференции первым делом надо убедиться, что для нее есть информационный повод. Когда речь идет о главе государства, такая проблема возникает редко. А руководителю небольшого правительственного учреждения привлечь прессу бывает труднее. Репортеры не любят тратить время на малозначительные, по их мнению, события, когда на их внимание претендуют другие новости. Вот некоторые из шагов, которые следует предпринять, готовя пресс-конференцию:

- Определите тему пресс-конференции, и будет ли сообщаться новая информация.
- Решите, действительно ли необходима пресс-конференция, или репортеры могут написать точные, обстоятельные материалы по пресс-релизу, справке и последующему телефонному разговору.
- Решите, что скажет представитель власти в своем вступительном заявлении.
- Напишите тезисы для вступительного заявления официального лица. Точно так же как при подготовке к интервью, ориентируйтесь на то, чтобы прозвучали только три пункта. Больше трех - это слишком много.

Определите вопросы, которые могут быть заданы, и подходящие ответы на каждый вопрос. Они должны выходить за рамки наменного предмета пресс-конференции, поскольку репортеры могут задавать вопросы на другие темы. Некоторые пресс-службы хранят в своих компьютерах часто обновляемые тематические списки, так что не приходится каждый раз готовить материал заново.

Прорепетируйте пресс-конференцию за день до ее фактического проведения, особенно если государственный деятель не очень уверенно отвечает на возможные вопросы. Пусть сотрудники пресс-службы изображают журналистов и задают вопросы официальному лицу. Это позволит и ему, и сотрудникам узнать о потенциальных пробелах в своих ответах.

Тщательно выберите дату пресс-конференции. Сопоставьте это событие с долгосрочным календарем других государственных служб, чтобы в назначенный день оно не пересекалось с другими мероприятиями. Определите время пресс-конференции. По срокам сдачи материалов в различных СМИ часто лучше всего проводить ее в середине первой или начале второй половины дня. Выберите доступное место, удовлетворяющее техническим требованиям средств массовой информации. Это место должно также привлекать зрительное внимание и усиливать ваше обращение. Например, если речь идет о сельском хозяйстве, проведите пресс-конференцию на фоне фермы. Если поднимаются вопросы образования, пожалуй, подойдет школьная библиотека.

На пресс-конференциях встречаются журналисты, представители общественности и один или несколько государственных лиц. Обычно эти встречи в форме вопросов и ответов проводятся в месте, выбранном официальным лицом. Пресс-конференции дают гражданам возможность через прессу расспрашивать представителей власти, а те, в свою очередь, могут доносить свои обращения до людей через СМИ.

- Определите, использовать ли наглядные пособия. Есть ли хороший визуальный материал, скажем, большая диаграмма, которую представитель власти может продемонстрировать на пресс-конференции? Разместите ее поближе к нему, чтобы она попадала в телекамеры. Кроме того, распечатайте иллюстративный материал и вложите его в пакет для прессы, чтобы репортеры могли сослаться на него в своих статьях и опубликовать его в газете или показать на телевидении.
- Решите, будет ли кто-то, и кто именно, представлять государственное должностное лицо на пресс-конференции и кто ее закроет?
- Оповестите журналистов. В зависимости от темы вы можете расширить список репортеров, включив в него не только тех, кто регулярно освещает деятельность данного официального лица.
- Созвонитесь с репортерами за день или за два дня до события, чтобы напомнить им о нем. Постарайтесь понять, кто придет, а кто - нет. Возможно, вам надо будет подобрать зал побольше или поменьше.
- Поместите объявление о пресс-конференции в календарь информационного агентства.

- Отправьте факсы или сообщения по электронной почте иногородним журналистам, которые интересуются данной темой, но не могут присутствовать на пресс-конференции.
- Отведите время на подготовку, распечатку, комплектование и доставку материалов для прессы - пакетов, пресс-релизов, памятных записок, биографий и фотографий.
- Решите, необходима ли аккредитация журналистов. Иными словами, будут ли приглашены только некоторые репортеры.
- Выполните все технические требования прессы. Обеспечьте подставки для осветительной аппаратуры, автономное питание, перевод и мульт-боксы. Убедитесь, что все устройства, которые будут использоваться, исправны.
- Назначьте сотрудника, ответственного за материально-техническое обеспечение пресс-конференции. В день события он должен заблаговременно появиться на месте и быть готовым справиться с неожиданными проблемами типа постороннего шума и плохой погоды, если пресс-конференция проводится на открытом воздухе.

#### Если пресс-конференция проходит в чужом помещении

- Решите, нужна ли вам комната или гостиничный номер для размещения государственного должностного лица.
- Обеспечьте достаточный простор, отвечающий техническим нуждам репортеров.
- Имейте под рукой имена, номера обычных и сотовых телефонов ведущих сотрудников здания, в том числе начальника охраны, руководителя службы снабжения и работников, занимающихся связями с общественностью. Хотя в другом месте вы гость, планировать все аспекты иногородних мероприятий так же важно, как планировать события на своей территории. А сбои действительно случаются. Например, одно официальное лицо совершило занявшую несколько часов поездку, чтобы открыть новую больницу. Он и его пресс-секретарь знали, что после церемонии предстоит отвечать на вопросы журналистов, однако они не позаботились о месте, где это могло бы происходить. В итоге официальному лицу пришлось проводить пресс-конференцию для 15 журналистов в больничном вестибюле, где школьный оркестр играл так громко, что репортеры ничего не слышали, и на столь узком пространстве, что телеоператоры не могли добиться качественного изображения.

Не менее чем за неделю до события пресс-секретарь должен был запросить у больницы зал для проведения пресс-конференции, оповестить средства массовой информации о ее времени и возможности на ней присутствовать, взять с собой в поездку помощника, который заранее, пусть даже за час, пришел бы в зал, чтобы его проверить. Вместо этого репортеры были разочарованы, а представитель власти упустил возможность обеспечить интересную публикацию.

### На пресс-конференции

- Подготовьте лист, на котором расписывались бы журналисты и все посетители, чтобы вы знали, кто присутствовал.
- В начале пресс-конференции сообщите репортерам, сколько времени есть у докладчика, и по истечении этого времени будьте готовы прервать вопросы.
- Обеспечьте, чтобы пресс-конференция и заявления были краткими. Журналисты более восприимчивы к официальному лицу, которое делает краткое заявление и переходит к ответам на вопросы, нежели к человеку, произносящему получасовую речь.
- Отведите время на вопросы.

- Запишите на пленку высказывания государственного должностного лица, чтобы можно было их расшифровать для постоянного архива.
- Реагируйте на вопросы, остающиеся без ответа. Если представителю власти задают вопрос, на который он не может ответить, он должен это признать, но пообещать связаться с журналистом в течение дня - до срока сдачи материала - и предоставить ему необходимую информацию.

### После пресс-конференции

- Как можно скорее разместите на вашей веб-странице транскрипт пресс-конференции, чтобы сделать его общедоступным.
- Направьте раздававшиеся материалы и транскрипт во все средства массовой информации, которые не смогли присутствовать, но заинтересованы в публикации.
- Выполните все обещания предоставить дополнительные материалы или ответы на вопросы в установленные сроки выпуска.
- Критически оцените каждый этап работы и изложите свои замечания для следующей пресс-конференции.

## Планы проведения мероприятий для прессы и имена участников

Чтобы вы могли оперативно реагировать на срочные новости и целенаправленно обращаться к прессе, когда вам есть о чем рассказать, ведите регулярно обновляемые списки журналистов с их координатами.

- Перечислите имена репортеров, издания, которые они представляют, их тематику или особые интересы, рабочие и домашние адреса, номера сотовых телефонов, пейджеров и факсов, а также адреса электронной почты. Кроме того, ведите отдельные списки журналистов по направлениям или интересам и по географическим регионам. Обеспечьте регулярное обновление ваших списков.
- Выясните, каким образом каждый журналист, с которым вы общаетесь, предпочитает
- получать новости - по факсу, телефону или электронной почте.
- Узнайте, в какие сроки каждый репортер должен сдавать свои материалы, и не звоните ему в эти моменты.
- Выясните, кто в различных средствах массовой информации решает, какие события освещать, и в какое время дня, недели или месяца принимаются такие решения. Узнайте, с какой заблаговременностью желательно извещать редакцию о предстоящем событии.

# 10 Кризисная связь

---

Кризис - это событие, которое происходит внезапно, часто неожиданно, и требует быстрой реакции. Кризис вторгается в нормальную повседневную жизнь и порождает неопределенность и напряженность.

Кризис может представлять собой стихийное бедствие, например, землетрясение или ураган, либо созданную людьми ситуацию - взрыв, скандал или конфликт. В конечном счете, он может угрожать репутации высшего должностного лица и организации. Однако кризис, с которым успешно справляются, может не только сохранить репутацию и авторитет, но и укрепить их.

Ключ к эффективной кризисной связи должен быть подготовлен до того, как возникнет кризис. Когда случается чрезвычайная ситуация, думать некогда, планировать - тем более. Без кризисного плана вас могут захлестнуть события.

«Хорошая кризисная связь основывается на уже действующей системе, - говорит бывший пресс-секретарь Белого дома Марлин Фитцджеральд. - Когда возникает кризис, вы просто подтягиваетесь и работаете лучше. Если вы регулярно проводили ежедневные брифинги для прессы, вы уплотняете график и проводите их три раза в день. Кризис - не время для разработки новой системы».

При кризисе лучше всего действовать открыто и честно и делать все необходимое для содействия публикациям. Ведь с вашей помощью или без нее средства массовой информации все равно будут писать и транслировать материалы о происходящем. В ваших же интересах принимать участие в подготовке материалов, даже негативных, чтобы ваша позиция была представлена правильно. В противном случае средства массовой информации напишут, что государственное должностное лицо «не отвечает на наши запросы», а это лишь разжигает подозрения и слухи.

«При кризисе соберите в зале всех главных действующих лиц и изложите только факты. Никогда не говорите больше, чем вы знаете, не рискуйте высказывать свое мнение и постоянно сообщайте журналистам свежую информацию, - говорит Сьюзен Кинг, официальный представитель двух федеральных ведомств при администрации Клинтона. - Репортеры должны получать информацию, а если вы им ничего не сообщаете, они будут передавать слухи».

## До кризиса

- Все время поддерживайте доверительные отношения с журналистами. В этом случае пресса в разгар кризиса будет меньше подозревать и больше сотрудничать.
- Подберите человека на роль антикризисного менеджера.
- Поручите антикризисному менеджеру собирать информацию о потенциально тревожных проблемах и тенденциях. Оценивайте их, собирайте по ним данные и вырабатывайте коммуникационные стратегии, позволяющие предотвращать или менять такой ход событий.
- Определите состав возможной антикризисной группы. Сформулируйте их задачи, принимаемые меры и возможные сценарии. Составьте список их рабочих, домашних и сотовых или мобильных телефонов. Имейте под рукой и копии их биографий. В случае кризиса журналисты могут захотеть узнать об опыте людей, которые с ним борются.
- Организуйте обучение назначенных официальных представителей навыкам взаимодействия со средствами массовой информации.



- Определите обращение, целевую аудиторию и средства массовой информации, которые могут быть использованы в различных антикризисных планах.
- Составьте список рабочих, домашних и сотовых или мобильных телефонов и производственных графиков журналистов, которые могут освещать деятельность вашей организации при кризисе.
- Запланируйте создание антикризисного пресс-центра. Этот план должен предусматривать такие моменты, как рабочие столы, стулья, телефоны, места для стоянки, электрические розетки, размещение спутниковых ретрансляторов, множительная техника, даже кофе. Вам необходимо также подумать о том, как обеспечить безопасность учреждения, особенно ваших же сотрудников.

### Во время кризиса

- Когда возникает кризис, немедленно сообщите об этом прессе. Иначе СМИ получат информацию другими способами.
- Организуйте круглосуточный антикризисный пресс-центр в центральном месте, где будут сообщаться новости, опровергаться слухи, собираться факты и проводиться брифинги.
- Немедленно «выйдите на публику» вместе с подготовленным пресс-секретарем на месте событий для проведения брифингов для прессы. Дайте понять средствам массовой информации, а через них и общественности, что вы владеете ситуацией.
- Говорите то, что знаете, и только то, что знаете. Не стройте предположений. Не позволяйте себе говорить что-либо основанное на слухах. Если вы чего-то не знаете, признайте это. Возможно, самый лучший ответ: «Этот вопрос изучается».
- Собирайте информацию как можно быстрее. Определите ответы на основные вопросы - кто, что, когда, где и как. На вопрос «почему» вам, возможно, удастся ответить позже.
- Пригласите в антикризисный центр руководителя правительства или ведомства и другое высшее руководство. Отмените другие планы. Люди хотят видеть руководителя, а не просто сотрудников, занимающихся связями с общественностью. Выступления высшего руководства перед журналистами во время кризиса придают убедительность и показывают, что организация не относится к ситуации легкомысленно.
- Информировать свою внутреннюю аудиторию - сотрудников и другие государственные ведомства - одновременно с информированием прессы. Если пресса служит для сотрудников единственным источником информации, моральный дух может пострадать, а сотрудники могут впасть в смятение и обиду, особенно если инцидент неточно освещается в прессе. Ввиду места своей работы сотрудники будут рассматриваться как источники информации и могут породить утечки и слухи. Убедитесь, что они правильно понимают ситуацию.
- Поддерживайте связь со своей внутренней аудиторией по электронной почте, если она доступна, или с помощью пресс-релизов и заявлений, доставляемых в каждый офис. Если штат достаточно мал, созовите собрание, на котором члены антикризисной группы смогут ответить на вопросы сотрудников.
- Поддерживайте спокойное, вежливое и полезное присутствие. Не появляйтесь на людях взволнованным или подавленным.
- Предупреждайте негативную огласку и сообщайте о мерах, принимаемых для преодоления кризиса. Проверяйте информацию, прежде чем ее обнародовать.
- Организуйте доступ средств массовой информации на место кризиса, если это вообще возможно. Телевидению нужно изображение. Если пространство ограничено, используйте пресс-пулы из представителей каждого типа СМИ - информационного

агентства, газеты, телевидения, радио, журнала и фотоагентства - на месте событий, чтобы они писали материалы и делали снимки для своих коллег. Никто, в том числе и члены пула, не может использовать эти сообщения до тех пор, пока они не будут переданы всем.

- Заботьтесь о практических нуждах журналистов, в том числе о стоянках, телефонах, электрических розетках, столах и стульях. Ведите учет звонков журналистов, записывая, о чем они просят, каковы их сроки сдачи материалов, что вы пообещали и кому это поручено.
- Всегда отвечайте на телефонные звонки. Если вы этого не будете делать, репортеры будут искать информацию в других местах. Они напишут материал с вашей помощью или без нее. Не отвечать означает сложить с себя контроль за публикацией.
- Простые жесты сочувствия могут помочь восстановить доверие общественности. Говорите слова утешения. Рассказывайте, какие меры принимаются, чтобы решить проблему, помочь пострадавшим и вернуть жизнь к норме. Но сначала добейтесь того, чтобы ваши слова соответствовали вашим поступкам.
- Обеспечьте взаимодействие пресс-секретаря с высшим руководством по каждому принимаемому решению и мероприятию. Каждое решение влечет за собой публичные последствия независимо от того, осознает ли это руководство.
- Не ищите виноватых. Это можно сделать после расследования.
- Обращайтесь к третьим сторонам за одобрением ваших усилий. Найдите авторитетных людей, которые имели подобный опыт и владеют вниманием общественности, чтобы они выступили в ваших интересах.
- Часто и регулярно обновляйте информацию. Объявляйте, когда предстоит ваше следующее обновление.
- Отслеживайте сообщения средств массовой информации и немедленно исправляйте ошибки.
- Создайте веб-сайт, чтобы информировать людей о развитии ситуации. Размещайте на сайте все пресс-релизы, заявления, справки и ссылки на другую информацию.
- Создайте аналитическую группу для изучения проблемы и предотвращения будущих инцидентов. Члены группы должны обладать реальными, а не декоративными полномочиями.

- Помните: открытость и отзывчивость во время кризиса укрепляют ваш авторитет в средствах массовой информации. Это может помочь вам в долгосрочной перспективе.

#### После кризиса

- Оцените эффективность антикризисного плана и реакцию людей.
- Позаботьтесь о том, чтобы проблемы больше не возникали.

Ключ к эффективной  
кризисной связи должен  
быть подготовлен до  
того, как возникнет кризис.  
Когда случается  
чрезвычайная ситуация,  
думать некогда,  
планировать - тем  
более. Без кризисного  
плана вас могут захлестнуть  
события.

## Кризисные коммуникации

### 5 лучших подсказок

---

Составьте антикризисный план.

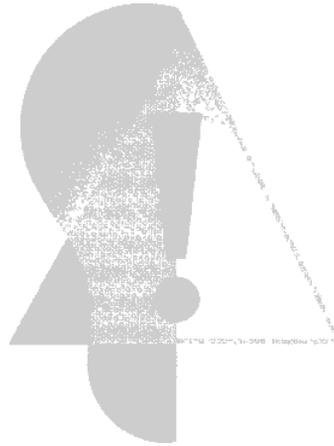
Во время кризиса немедленно выходите на аудиторию, но только с тем, что вы знаете.

Приведите на место кризиса высшее руководство.

Информируйте свою внутреннюю аудиторию.

Часто и регулярно обновляйте информацию.

---



При кризисе лучше всего действовать открыто и честно и делать все необходимое для содействия публикациям.

Ведь с вашей помощью или без нее средства массовой информации все равно будут писать и транслировать материалы о происходящем.

## Организация пресс-пулов

Информирование через пулы используется, когда место события или пресс-конференции недостаточно просторно, чтобы вместить всех репортеров, заинтересованных в подготовке материала.

---

Например, в Соединенных Штатах такой метод часто применяется в Белом доме, где место в президентском кабинете и других помещениях ограничено.

- При формировании пулов участвуют представители каждого типа СМИ, объединяющиеся для освещения события; они пишут отчет о событии или снимают его и предоставляют свои материалы коллегам из печатных или электронных изданий. Материал передается всем одновременно, никто не может использовать материал, пока его не получат все.

Типичный «пул» состоит из корреспондента информационного агентства, газетчика, журнального репортера, представителя электронных СМИ, оператора, звукорежиссера и фотокорреспондента. Иногда возможно использование всего одной камеры для трансляции события журналистам, находящимся в соседней комнате.

«Пул» может быть еще меньше. Когда Президент Билл Клинтон присутствовал на похоронах в Академии ВМС США, размеры часовни и протокол мероприятия диктовали использование пула. В часовню была допущена одна камера. Репортеры и другие камеры находились в подвале, получая прямую трансляцию события, и готовили свои материалы по этой трансляции.

# 11 Планирование событий

Правительственной пресс-службе поручено заниматься многими видами общественных событий. Есть так называемые «медиа-события», на которые приглашается пресса, и другие мероприятия, на которых журналисты иногда присутствуют, а иногда нет.

Пресс-секретарь должен уметь управлять участием в любом событии, для прессы или нет, независимо от того, проводите вы его сами или присутствуете на нем в качестве чьего-либо гостя.

Думайте об этих событиях как о театре или балете. Все должно быть запланировано и расписано, и все должно быть связано с общей темой пьесы или балета. Каждая деталь и роль каждого лица хорошо продуманы. На месте должен находиться режиссер из вашего штата, обеспечивающий, чтобы все шло по плану.

## Планирование внутреннего события

Необходимо тщательно планировать каждое событие, в котором участвует пресс-секретарь, особенно такие события, как визит главы государства или встреча нескольких министров иностранных дел.

- В качестве первого шага назначьте руководителя, ответственного за мероприятие в целом. Он может заниматься всеми вопросами сам или руководить несколькими людьми, решающими разные задачи.
- Затем определите тему события:
- Какова его цель?
- Чего вы хотите добиться?
- Какое воздействие вы хотите оказать?
- Установите сроки различных составных частей события.
- В какие сроки должна быть подготовлена речь?
- В какие сроки должны быть поданы заявки на материалы - подставки, стулья, навесы, кабели и телефоны?

- В какие сроки необходимо провести согласования?
  - В какие сроки надо разослать приглашения?
  - Проводите регулярные встречи с участниками события, чтобы обеспечить выполнение заданий. Посетите место события, по крайней мере, за день до его проведения, чтобы проверить, как все организовано. Чем важнее событие, тем более заблаговременным должен быть визит на его место: о визите в штат, наверное, нужно позаботиться за несколько недель, о получасовой встрече министров - за час. Но всегда направляйте кого-то из ваших сотрудников на место за несколько часов до события, чтобы они могли уладить любые изменения, вносимые в последнюю минуту.
  - Подготовьте информационный журнал мероприятия, включающий в себя график, список участников, тезисы или выступление, биографии важных лиц, присутствующих на событии, сводку политических и других ключевых вопросов, а также относящиеся к этим вопросам газетные статьи.
  - После события напишите благодарственные записки его участникам, в том числе основным присутствующим лицам и сотрудникам.
  - Проведите по итогам события совещание со своими сотрудниками и напишите краткий доклад о том, что прошло хорошо, а что - нет, имея в виду будущие мероприятия.
- В Соединенных Штатах принято считать, что на каждый час продолжительности события необходимо примерно 5-10 часов подготовки.

Необходимо тщательно  
планировать каждое событие,  
в котором участвует  
пресс-секретарь, особенно  
такие события, как визит  
главы государства или встреча  
нескольких министров  
иностранных дел.

#### Планирование внешнего события

Даже если речь идет о чужом мероприятии, на которое ваш представитель правительства приглашен для выступления, изучите все, что связано с участием представителя, включая приглашение и материалы для прессы, в которых он упоминается.

Всегда направляйте кого-то из своих сотрудников на место до начала события. Таким образом он сможет выразить ваши интересы, узнать, есть ли изменения в программе, и предупредить вашего руководителя. Без этого вы не сможете проконтролировать его участие.

Важная часть планирования внешнего события - оценка приглашения. Представьте себе: член правительства затратил несколько часов на поездку для выступления перед аудиторией, в которой он рассчитывал встретить сторонников. Однако, приехав туда, он обнаружил, что находится на сцене вместе с оппонентами, с которыми должен вести дебаты перед недружественной аудиторией. Никто из сотрудников не проверил заранее, как идет подготовка, поэтому никто не знал, что реальное событие отличается от приглашения, которое было передано устно.

Во избежание неожиданностей многие политики просят направлять все приглашения в письменном виде. Таким образом они точно знают, что от них требуется, и могут согласовать свое участие в соответствии с письменным текстом. Затем многие отвечают письменно, определяя, каким будет их участие.

Когда приглашение передается по телефону, пресс-секретарь или ответственный за график может сказать: «Наша политика такова,

что мы принимаем приглашения в письменном виде. Пожалуйста, пришлите по почте, факсу или электронной почте заявку со следующей информацией:

- Название события.
- Его цель.
- Дата и время. В этом отношении полезно выяснить, возможны ли гибкие сроки. Например, если конференция проводится в течение нескольких дней и официальное лицо приглашается на один конкретный день, в который оно занято в другом месте, нельзя ли заменить этот день другой датой?
- Место.
- Ожидаемое число присутствующих.
- Будут ли другие участники, и кто именно.
- Существует ли традиция приглашать особого гостя для выступления на мероприятии. Является ли это лицо руководителем, на которого вы работаете - например, в его/ее качестве губернатора штата.
- Какой будет роль официального лица - выступить с основным обращением, быть единственным докладчиком, быть одним из нескольких ораторов, выступить на определенную тему и так далее.
- Будет ли данное событие открытым или закрытым для прессы.
- Если это ежегодное или повторяющееся событие, как его освещали в прошлом средства массовой информации.

Затем вы можете изучить письменное приглашение и изменить то, что вам нравится или не нравится, согласовав это по написанному тексту. Вы можете также письменно ответить, на что вы согласны и каким будет ваше участие.

#### Контрольный список по событию

- Получите заявку в письменном виде.
- Выясните, когда и где состоится событие и возможен ли гибкий подход к изменению даты и времени.
- Уточните цель события и роль, в которой просят выступить официальное лицо.
- Определите, будет ли присутствовать пресса.
- Спросите о числе гостей и других участников.

## Место проведения мероприятия

Решив вопрос об «обращении» для события, вы должны определить наилучшее место для его проведения, чтобы донести это обращение до общественности.

Решив вопрос об «обращении» для события, вы должны определить наилучшее место для его проведения, чтобы донести это обращение до общественности. Например, если событие связано с заявлением на тему образования, лучшим местом может стать учебное заведение. Выбрав школу, рассмотрите следующие вопросы:

- В каком классе лучше всего провести мероприятие?
- Должны ли в нем участвовать дети старшего или младшего возраста?

- Какую визуальную картину я хочу представить; какой фон лучше всего обеспечивает ее и соответствует заявлению?
- Кто еще должен присутствовать для развития заявления? Например, есть ли учителя, школьные администраторы, возможно, министр образования, которых следует включить в список выступающих или гостей? Решите, когда их следует пригласить, кто должен их пригласить и какую роль, если она предполагается, они должны играть.

## Информационный журнал

В Соединенных Штатах, когда высшие руководители, в том числе губернаторы штатов, члены кабинета и, разумеется, президенты и вице-президенты, участвуют в событиях, они заранее получают информационный журнал.

Этот журнал готовится сотрудниками лица, проводящего событие. Журнал предназначен для того, чтобы максимально расширить участие каждого человека... и избежать неожиданностей.

Как правило, в информационном журнале отражаются следующие вопросы:

- Цель события.
- Одежда - повседневная, деловая, официальная.
- Прогноз погоды на день события.
- Численность аудитории.
- Будет ли присутствовать пресса. Ожидаются ли камеры.
- Место события.
- Фамилия координатора мероприятия с номерами телефона, сотового телефона и пейджера.
- Основные политические вопросы, вызывающие озабоченность в районе проведения события. Информационный журнал может

включать в себя копии вспомогательных газетных статей.

- Фамилии участников, их должности и организации с кратким описанием того, что они будут делать или говорить на мероприятии. При необходимости представьте биографии наряду с правильным произношением имен, если они необычны.
- Поминутная повестка дня или график события.
- Какие вопросы вероятны от прессы или аудитории, вместе с возможными ответами.
- Перечень проблем, которые должны быть рассмотрены и которых следует избегать.
- Имена людей, которых официальное лицо должно отметить с трибуны.
- Схема места проведения события с указанием того, где и рядом с кем сидит и стоит официальное лицо.

# 12 Этика: кодексы поведения

---

Правительственная пресс-служба существует одновременно в двух ипостасях. Вы представляете позицию правительства общественности, но в определенном смысле также выражаете интересы прессы и людей внутри правительства.

---

Порой эта двоякая роль будет ставить вас в трудные моральные ситуации.

Что сделаете вы как пресс-секретарь, если ваш начальник прикажет вам утаить от прессы информацию, которая не является секретной? Как вы поступите, если ваш начальник лжет журналистам и вы об этом знаете?

Работники правительственных пресс-служб сталкиваются с этими вопросами в каждой стране, включая Соединенные Штаты. Чтобы помочь им, многие выработали кодексы этики.

Эти системы ценностей, по которым человек определяет, что правильно или неправильно, честно или нечестно, справедливо или несправедливо, задают приемлемые нормы поведения для работающих профессионалов и сотрудников. Они составляют совесть профессии. Столь же важно и то, что общепризнанный этический кодекс может дать работодателю четкое понимание стандартов поведения, которым должны следовать его сотрудники.

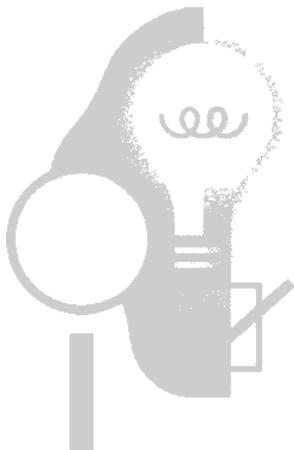
Официальные представители органов власти обязаны принимать решения, удовлетворяющие общественным интересам и интересам их работодателя, а также их личным ценностям и профессиональным стандартам. Поскольку эти ценности могут вступать в конфликт, кодексы поведения являются, в конечном счете, критерием правильного поведения. По существу, пресс-секретарю крайне важно быть убедительным. Хотя важно демонстрировать лояльность к работодателю, малейшая нечестность в отношениях со СМИ разрушит авторитет пресс-секретаря и в итоге уничтожит и ценность этого лица для работодателя.

Доверие СМИ к пресс-секретарю трудно завоевывается, достигается только со временем благодаря высокопрофессиональной и этичной деятельности. Таким образом, первая цель при этичных контактах с прессой - достоверно передавать реальность события, проблемы, политики или плана.

Хотя может показаться, что правительство и пресса должны быть соперниками в своих кодексах поведения, при демократии их кодексы имеют много общих принципов. В Соединенных Штатах, например, все правительственные положения о передаче информации и кодексы поведения прессы требуют, чтобы специалист был ответственным, правдивым и точным, не злоупотреблял служебным положением, работал в интересах общества, был честным и правильно распоряжался общественным доверием.

По вопросу о правдивости и точности Американское общество редакторов газет (АОРГ) в своем кодексе поведения указывает: «Добросовестность в отношении с читателем - основа качественной журналистики. Необходимо прилагать все усилия к тому, чтобы содержание новостей было точным, свободным от пристрастий и включенным в контекст и чтобы все стороны были представлены объективно». Далее говорится, что существенные фактические ошибки, а также ошибки в виде пропусков следует исправлять быстро и наглядно.

Подобным же образом в своем кодексе этики Национальная ассоциация сотрудников государственных пресс-служб (НАСП) отмечает, что пресс-секретари органов власти не вправе «сообщать заведомо ложную или вво-



дующую в заблуждение информацию и обязаны принимать незамедлительные меры для исправления ложной или вводящей в заблуждение информации или слухов».

Оба этических кодекса гласят, что работники этих организаций служат общественному благу, а не себе лично, и что они несут ответственность за выполняемую работу. В отношении общественных интересов и общественного доверия кодекс АОРГ констатирует, что свобода печати принадлежит народу. «Ее необходимо защищать от посягательств и нападков с любой стороны, общественной или частной. Журналисты должны постоянно быть начеку, добиваясь, чтобы общественные дела велись гласно. Они должны проявлять бдительность в отношении всех, кто пытается эксплуатировать прессу в эгоистичных целях». Кодекс НАСПП гласит, что официальные представители органов власти должны «вести свою профессиональную жизнь в соответствии с общественными интересами, осознавая, что каждый из нас служит доверию обществу».

Выражаемые в этих кодексах идеалы дают руководство, но как решать этические проблемы в местах, где они не могут быть тщательно продуманы? Специалисты, работающие с массовой информацией, могут рассмотреть следующие действия:

- Составлять кодексы этики для официальных представителей органов власти и широко распространять их как среди профессионалов, так и среди работодателей.
- Проводить совещания официальных представителей органов власти. Создавать профессиональные ассоциации и клубы. Предъявляемые коллегами требования действовать

в соответствии с определенным уровнем поведения могут стать противовесом неэтичным поступкам. А беседы о неудачах, общих интересах и конфликтах могут помочь их сократить.

- Усилить образовательные программы для лиц, желающих вступить в отношения с прессой.
- Для тех, кто уже профессионально этим занимается, поощрять обучение как в стране, так и за рубежом. Если видеть, как действуют другие, появляется возможность перенять лучшие методы.
- Учреждайте периодические издания, бюллетени и веб-сайты для обмена информацией о решении аналогичных проблем.

Ниже приводятся ключевые разделы из этического кодекса Национальной ассоциации сотрудников государственных пресс-служб.

«Члены Национальной ассоциации сотрудников государственных пресс-служб обязуются и проявляют верность целям улучшения контактов, взаимопонимания и сотрудничества между всеми людьми.

Мы убеждены, что правда нерушима и священна, что информирование общественности является важной государственной службой и что общественность в целом и каждый гражданин в ней имеют право на полные, понятные и своевременные факты об их правительстве.

Члены обязуются:

- Вести себя профессионально, с правдивостью, точностью, объективностью, ответственностью, подотчетностью перед общественностью и соблюдением общепризнанных стандартов хорошего вкуса.
- Вести свою профессиональную жизнь в соответствии с общественными интересами, осознавая, что каждый из нас служит доверию общественности.
- Доносить правду до руководителей собственных ведомств, не участвуя в деятельности, которая может поставить под сомнение честность коммуникационных каналов или правительственные процедуры.
- Не сообщать заведомо ложную или вводящую в заблуждение информацию и принимать незамедлительные меры для исправления ложной или вводящей в заблуждение информации или слухов.
- Публично называть имена и должности лиц, участвующих в принятии политических решений, детали процедур принятия решений и то, как в этом могут участвовать заинтересованные граждане.

- Не представлять конфликтующих или соперничающих интересов и полностью соблюдать все статуты, административные указы и нормативные акты, относящиеся к личному разглашению таких интересов.
- Не допускать возможности любого ненадлежащего использования информации «инсайдером» или третьей стороной и никогда не использовать внутреннюю информацию для личной наживы.
- Не гарантировать и не обещать достижение конкретных результатов, не находящихся под прямым контролем данного официального лица.
- Не принимать гонораров, комиссионных, подарков, обещаний будущего содействия и любых других материальных или неосознаваемых ценностей, которые являются или могут быть сочтены связанными с работой или деятельностью государственной службы.
- Сохранять конфиденциальность в отношении нынешних и бывших сотрудников и информации, получаемой на совещаниях или в документах, в соответствии с требованиями законов, нормативных актов и здравого смысла.
- Не наносить неправомерного ущерба профессиональной репутации или практике другого лица, частной организации или государственного учреждения.
- Не участвовать в деятельности, предназначенной для манипуляций со стоимостью ценных бумаг компании.

Когда официальное лицо имеет доказательства или подозрения, что другое лицо совершило неэтичный, незаконный или нечестный поступок, включая нарушение настоящего заявления, данное лицо должно безотлагательно предоставить эту информацию соответствующему органу, в том числе президенту НАСГП или председателю Комитета НАСГП по вопросам этики. Лицам, в отношении которых установлено, что они нарушают Кодекс этики организации, может быть предложено покинуть НАСГП».

Хотя важно демонстрировать  
лояльность к работодателю,  
малейшая нечестность  
в отношениях со СМИ разрушит  
авторитет пресс-секретаря  
и в итоге уничтожит  
ценность этого лица для  
работодателя.

# В Интернете

В Соединенных Штатах любое национальное правительственное учреждение, а также большинство штатных, местных и региональных агентств могут доносить свои обращения до общественности через Интернет.

Домашние медиа-страницы основных федеральных ведомств могут включать график или календарь их главных должностных лиц, отражающий внутренние и спутниковые мероприятия; копии пресс-релизов, выступлений и заявлений; справки и анонсы; фотографии и слайды; специальные доклады и публикации; даже радиовещательную информационную службу - и все это доступно из единого источника.

Чтобы получить представление о глубине и широте освещения, предлагаемого в Интернете пресс-службами 14 министерств кабинета США, зайдите на один или несколько сайтов по перечисленным ниже адресам. Кроме того, можно связаться с онлайнowymi пресс-службами более 60 специализированных независимых учреждений и корпораций правительства США по адресу [http://www.firstgov.gov/us\\_gov/establishments.html](http://www.firstgov.gov/us_gov/establishments.html)

Министерство жилищного строительства и городского развития

<http://www.hud.gov/news/index.cfm>

Министерство внутренних дел

<http://www.doi.gov/doiipress>

Министерство юстиции

<http://www.usdoj.gov/03press/index.html>

Министерство труда

<http://www.dol.gov/dol/public/media/main.htm>

Государственный департамент

<http://www.state.gov/press/>

Министерство транспорта

<http://www.dot.gov/affairs/briefing.htm>

Министерство финансов

<http://www.ustreas.gov/headlines.html>

Министерство сельского хозяйства

<http://www.usda.gov/newsroom.html>

Министерство торговли

<http://www2.osec.doc.gov/>

Министерство обороны

<http://www.defenselink.mil/news/>

Министерство образования

<http://www.ed.gov/news.html>

Министерство энергетики

<http://www.energy.gov/press/index.html>

Министерство здравоохранения и социальных служб

<http://www.hhs.gov/news/>

Министерство по делам ветеранов

<http://www.va.gov/opa/>

Ответственный редактор: Джордж Клакк  
Автор: Маргерит Х. Салливан  
Редактор: Кэтлин Э. Хаг  
Графическое оформление: Дайан К. Вулвертон  
Редактор текста: Эллен Ф. Туми  
Иллюстрации: Рон Чан

---

## ОБ АВТОРЕ:

---

МАРГЕРИТ Х. САЛЛИВАН — специалист по государственным делам и коммуникациям. Свою карьеру репортера и обозревателя она начала в информационном агентстве «Копли ньюс сервис», а затем с 1984 по 1986 год работала редактором журнала «Вашингтон вумен».

Политическими вопросами г-жа Салливан начала заниматься в 1986 году на посту директора по коммуникациям Национального фонда гуманитарных наук. В 1991 году перешла на работу в Белый дом, где была помощником вице-президента Дэна Куэйла в администрации Президента Джорджа Буша (1989-1993), а также руководителем аппарата и пресс-секретарем Мэрилин Куэйл, супруги вице-президента. Впоследствии работала в правительстве штата членом кабинета и директором по связям с федеральными органами при тогдашнем губернаторе Нью-Джерси Кристин Тодд Уитман.

Во время президентской кампании 2000 года в США г-жа Салливан была главой аппарата и пресс-секретарем Линн Чейни, супруги вице-президента Дика Чейни. В настоящее время является вице-президентом по коммуникациям и внешним связям в Международном республиканском институте — частной некоммерческой организации, занимающейся распространением демократии по всему миру.

Государственный департамент США  
Офис международных информационных программ